

**ASPEKTE
EINER
PSYCHOANALYTISCH ORIENTIERTEN
BETRIEBSPSYCHOLOGIE**

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des Doktorgrades
der Ludwig-Maximilians-Universität
zu München
Fachbereich Psychologie und Pädagogik

vorgelegt von
Christa Lippmann
München 1975

ASPEKTE
EINER
PSYCHOANALYTISCH ORIENTIERTEN
BETRIEBSPSYCHOLOGIE

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des Doktorgrades
der Ludwig-Maximilians-Universität
zu München
Fachbereich Psychologie und Pädagogik



vorgelegt von

Christa Lippmann

München 1975



Referent: A. Mayer

Korreferent: H. Schiefele

Tag der mündlichen Prüfung: 31.7.1975

Druck:
Scharl + Strohmeyer
Werneckstr. 27
8000 München 40



Digitized by the Internet Archive
in 2026

I n h a l t

Einführung	1
1. Allgemeiner psychologischer Teil	5
1.1. Begründungszusammenhang zwischen Betriebspsychologie und Psychoanalyse	5
1.2. Ausweisung des Standortes als methodisches Problem und des Ansatzes	18
2. Allgemeiner betriebspsychologischer Teil der interpersonalen Kompetenz (ARGYRIS)	34
2.1. Erkenntniskritischer Hintergrund für Organisationserneuerung	36
2.2. Interpretation der Postulate zur interpersonalen Kompetenz	59
2.3. Die Operationalisierung der interpersonalen Kompetenz	71
2.4. Vergleich ARGYRIS - GIBB	78
2.5. Überredende (persuasive) und partizipierende Handlungsmodelle (GIBB)	89
3. Allgemeiner psychoanalytisch-betriebspsychologischer Teil	95
3.1. FREUDs Stellung zur Arbeit, Arbeitswelt und zu den arbeitenden Menschen	95
3.2. Bausteine für einen psychoanalytischen Arbeitsbegriff	104
3.2.1. HORNEY	112
3.2.2. HENDRICK	114
3.2.3. LANTOS	123
3.3. Arbeit und Spiel als Abgrenzungshilfe für eine psychoanalytisch orientierte Betriebspsychologie	127
4. Spezieller psychoanalytisch-betriebspsychologischer Teil der Abwehrmechanismen	141
4.1. Probleme bei der unkritischen Verwendung von Abwehrmechanismen	141
4.2. Psychologische Beratung in Organisationen	152
4.3. Kommunikation am Arbeitsplatz	158
4.4. Projektion, ein Abwehrmechanismus mit anti-sozialer Anpassungsleistung	167
5. Ausblick: Psychoanalytisch orientierte betriebliche Beratung	174
Zusammenfassung	183
Literaturverzeichnis	186
Anhang	207

Einführung

Will man den Versuch unternehmen, neben der Bestimmung des Standortes der Betriebspsychologie im Hinblick auf Nachbarwissenschaften und des gesellschaftlichen Stellenwertes, eine anscheinend inkompatible Wissenschaft, wie die FREUDsche Psychoanalyse, mit der Betriebspsychologie zu vereinen, so daß neue Erkenntnisse aufgrund neuer Zusammenhänge aufscheinen, setzt man sich durch diesen Ansatz von vorneherein der Kritik aus. Einmal deshalb, weil z.B. Soziologie und Politik gesellschaftspolitische Probleme zu untersuchen übernommen haben und Arbeitsteilung auch innerhalb der Wissenschaften festgeschrieben ist, zum anderen, weil der für den Wissenschaftler vorgesehene Freiraum persönlichen Engagements in der Regel die Grenze der sog. Wertfreiheit der Wissenschaft nicht überschreiten soll.

In der Einleitung ist es jedoch üblich, über persönliche Beziehungen, die für das Gelingen der Arbeit von Bedeutung waren, etwas zu sagen. Die Hauptuntersuchung sollte aber gekennzeichnet sein, von Sachlichkeit und sog. Wertneutralität.

Die üblicherweise geltenden Regeln konnte ich aufgrund der Problematik nur bedingt einhalten. Die Psychoanalyse verführt einen zur Kundgabe von Engagement und ebenso die mit beiden Beinen in betrieblicher Wirklichkeit stehende Betriebs- oder Organisationspsychologie.

Betriebliche Wirklichkeit und psychische Wirklichkeit grenzen das Spannungsfeld ab, innerhalb dessen sich das typisch menschliche Ereignis 'Arbeit' abspielt, und je nach Berufsqualifikation und Reife der Persönlichkeit nähern bzw. entfernen sich beide Pole.

Vom wissenschaftstheoretischen Standpunkt ist interessant zu beobachten, daß die monokausale Erklärung von wissenschaftlich untersuchten Phänomenen zugunsten des interdependenten Ansatzes zurückgegangen ist, ja daß sogar gewagt wird, wieder dialektisch zu denken. ¹⁾

Hier wird nach widersprüchlichen Ereignissen im Lebensbereich 'Arbeit' i.w.S. gesucht. Die Frage nach dem 'Warum' des so vorgefundenen Gegenstandes kann aber nicht ausschließlich psychologisch beantwortet werden.

Andererseits wird die Ausweitung des psychologischen Gegenstands auf weitere Fachdisziplinen begrenzt und zurückgenommen durch die bewußte Festlegung auf den e i n e n Aspekt des in der Organisationsentwicklung entworfenen Konzepts, der nach GEBERT (1974) lautet:

"Auf der einen Seite geht es um eine Humanisierung der Arbeitswelt, um mehr Raum für Persönlichkeitsentfaltung und Selbstverwirklichung." (11)

In meiner Arbeit kann aus thematischen Gründen der zweite Aspekt: der "Erhöhung der Leistungsfähigkeit einer Organisation, ... mehr Flexibilität, Veränderungs- und Innovationsbereitschaft" (11) nicht behandelt werden; außerdem wäre da noch das methodische Problem der Beweisführung der Unverträglichkeit der beiden Zielaspekte zu vermerken, deren Aufhebung GEBERT (1974) für die nächste Zukunft für unrealistisch hält. (S.22).

Um auch die Tiefendimension zur Abgrenzung dieser Arbeit anzugeben, sei auf MAYERS (1951) Definition der Betriebspsychologie hingewiesen, die gekennzeichnet ist, durch "jene psychologischen Bemühungen, welche in Theorie und praktischer

1) Es sei auf die Ursprünge bei ZENON, SOKRATES und PLATON hingewiesen.

Anwendung im Dienste der Bestgestaltung der innerbetrieblichen Arbeits- und Sozialverhältnisse stehen"(22). Daher wird das psychoanalytische Ziel der Arbeits- und Genußfähigkeit verfolgt, das die Basis für die Ausgestaltung humaner Arbeits- und Sozialverhältnisse im Betrieb abgeben kann. Arbeit und Spiel (Kreativität) - Leistung und Genuß sind nur unter bestimmten Bedingungen antagonistisch. Und nur unter rein funktionalen Gesichtspunkten wird je nach Bedarf sinnliche Erfahrung von anderen betrieblichen Erfahrungstatsachen getrennt. FREUD, der nicht unter industriellen Arbeitsbedingungen produzierte - er war freiberuflich im sozialen Bereich tätig - hatte eine ganzheitliche Betrachtungsweise über den Menschen, die in seine Lehre einging.

Überträgt man den Gedanken der Ganzheitlichkeit auf die 'Organisation', so erscheint plötzlich die atomistische Betrachtung des Betriebs z.B. der verschiedenen Führungsstufen und der Gruppen (Arbeiter/Angestellte oder Männer/Frauen) nicht mehr verständlich. Unter dem gewerkschaftlichen Blickpunkt der Mitbestimmung tragen a l l e Mitarbeiter zum Gelingen des Produkts bei und haben neben der Mitverantwortung auch das Recht der Mitbestimmung. MAYER spricht schon 1951 von der kooperativen Partnerschaft im Betrieb, die den interessierenden Aspekt der Organisationsentwicklung, den der Humanisierung der Arbeitswelt abdeckt. Vorgesetzte und Mitarbeiter können nur gemeinsam die Ziele der Organisation erreichen. Unternehmerseite und Arbeitnehmerseite im Betrieb (Betriebsrat) verfolgen partiell die gleichen Ziele, weshalb das Modell der betrieblichen Mitbestimmung als Kompromiß zu bejahen ist. Andere Länder westlicher Prägung lehnen die gemeinsame Meinungsbildung

und Entscheidungsfindung ab, was schließlich auch auf einer verschiedengearteten Einschätzung der gesellschaftlichen Aufgabenstellung beruht. Sie können sich noch nicht einmal auf eine Sozialgesetzgebung, analog unserem Betriebsverfassungsrecht, einigen.

Das eingangs erwähnte Engagement scheint hier wieder durch, und zum Verständnis muß unbedingt erwähnt werden, daß diese Arbeit und das vorangegangene Studium mit finanzieller Unterstützung der Stiftung Mitbestimmung ermöglicht wurde.

Mein besonderer Dank sei Prof. Dr. Arthur Mayer für seine ideelle Unterstützung und der Stiftung Mitbestimmung für die materielle Hilfe ausgesprochen.

1. Allgemeiner psychologischer Teil

1.1. Begründungszusammenhang zwischen Betriebspsychologie und Psychoanalyse

Betriebspsychologie gehört, wenn sie ihre Zuständigkeit ausschöpft, zu den weitestreichenden der wissenschaftlichen Disziplinen. Da in ihr von vornherein ein starker Praxisaspekt enthalten ist, bleibt die Forschung nicht in der Problembetrachtung stehen, sondern sucht nach psychologischen Mitteln und Methoden, betriebliche Praxis besser zu gestalten. Der arbeitende Mensch, der je nach beruflicher Tätigkeit mehr mit Werkzeugen und Maschinen oder mit anderen Menschen oder gar mit Ideen, wie z.B. der Wissenschaftler, zu tun hat, schöpft Selbstvertrauen und Selbstsicherheit aus seinem Beruf und sichert zugleich seine materielle Existenz ab.

So ist die Betriebspsychologie der Schnittpunkt von Psychologie, Soziologie, Anthropologie und den verschiedenen Wirtschaftswissenschaften.¹⁾ Und hierin liegt ihre Komplexität und Problematik. Außerdem kann sie nur beschränkt experimentell vorgehen, weil dabei zuviel Einflußvariablen der Exhaustion anheim fallen würden. Nicht der analytisch zerstückelte Mensch ist relevant, sondern reale Verhaltensweisen, die sich vermittels Betriebs- und Gesellschaftsstrukturen ergeben. Bedingungen für Verhalten müssen erforscht werden, ohne allzuvielen unabhängigen Variablen zu lassen. Bedingungs-

1)MAYER (1951) hat schon vor fast 25 Jahren die "synoptische Zusammenarbeit mindestens folgender Wissenschaftsgebiete gesehen...: der Volks- und Betriebswirtschaftslehre, der Technik, der Geographie, der Rechtswissenschaft, Soziologie, Psychologie, Pädagogik, Physiologie und Medizin; sicherlich haben auch die Philosophie, Ethik und Theologie ein gewichtiges Wort dabei zu sagen" (13)

gefüge müssen in Systemen erfaßt werden. So tut sich die Frage nach der Nomenklatur auf.

Die Betriebspsychologie will einerseits dem arbeitenden Menschen dienen, fühlt sich ihm wie die Medizin ethisch verpflichtet, muß aber andererseits die Effektivitätsinteressen des Unternehmensmanagement mitterücksichtigen, (mindestens ihnen genüge tun, wenn Feldforschung betrieben wird. ¹⁾) Die Abstimmung auf die außerhalb der direkten und 'reinen' Forschung liegenden Interessen geschieht in mehrfacher Weise, indem z.T. Wertvorstellungen unreflektiert übernommen werden und als Selbstverständlichkeiten in die Wissenschaft einfließen, wie z.B. Effektivitätsdenken, das es in der Psychologie als Leistungsstreben (need achievement) gibt, in den Wirtschaftswissenschaften als Kosten-Nutzenrelation und in der Pädagogik, wenn Verhaltensmodifikation verlangt wird oder nach dem Sinn von Verhalten gefragt wird und dieser allein in der Ausbildung einer Arbeitskraft gesehen wird. Betriebspsychologische Feldforschung ist auf das Wohlwollen des Unternehmers angewiesen, will sie praktisch werden, andererseits muß sie seine Position akzeptieren, wenn sie Auftragsforschung betreibt und unter Umständen auch die Interessen des Auftraggebers vertreten; das bedeutet für den Forscher ungewollt und oft unreflektiert zum Interessengegner der lohnabhängigen Arbeitnehmerschaft zu werden. Auch hier kann wissenschaftlicher Fortschritt bei der negativen Prüfung von Effektivität ähnlich wie in der Medizin bei den Budgets der pharmazeutischen Industrie und Krankenkassen enden, die die Grenzen

1) Vgl. BALDAMUS (1960), der von der Betriebssoziologie sagt, daß sie "produktivitätsorientiert" ist und sich die vom Standpunkt des Unternehmers 'relevanten' Probleme diktieren läßt. (S. 8 f.)

des medizinischen Fortschrittes setzen (vgl. Boykott der Vorsorgeuntersuchungszentren).

Aus diesem durch objektive Machtverhältnisse bedingten Dilemma sucht sich der positivistisch Forschende herauszuhalten. Er forscht in der Freiheit und scheinbaren Unabhängigkeit der Wissenschaft. Wenn er etwa vierstellig mit Zahlen hinter dem Komma laboriert, kann ihn dies vergessen machen, welche Rolle außer Machtverhältnissen und Interessenlage auch theoretisch-philosophische Voraussetzungen für die Erkenntnis spielen. Signifikanzen sind willkürliche Festsetzungen, die im Laufe des empirischen Vorgehens zur Zwangsläufigkeit werden. Hierüber hinaus müßten die theoretischen Grundlagen des wissenschaftlichen Verfahrens letztlich philosophisch geklärt werden.

Philosophie ist aber zu unspezifisch, und ähnlich wie bei der Betrachtung eines Objektes unter dem Mikroskop geht man von der eingestellten weitesten Entfernung Schritt für Schritt näher, d.h. in unserem Falle bis zur psychoanalytischen Theorie. Dies setzen wir vorerst noch unbegründet als grundlegenden Satz (Axiom) und werden nach ihm beweisenden Sachverhalten suchen in der Form von Erklärungen (regressive Reduktion).

An dieser Stelle stellt sich die Grundfrage einer Arbeit, die Erkenntnisse verschiedener Disziplinen zu einem Ganzen logisch zusammenfügen will. Daß Philosophie als Ausgangspunkt aller Wissenschaften zu betrachten ist, deren Kernstück ist, ist historisch und inhaltlich begründbar, aber dennoch umstritten. So ist auch der Beliebigkeitsansatz für die Einführung der Psychoanalyse in die Betriebspsychologie daraus nicht zurückzuweisen.

Wie haben sich ähnliche Vorgänge in anderen Disziplinen ereignet, wie werden neue Schritte durch bekannte Methoden be-

gründet? Ist es nicht vielmehr so, daß der Gedanke, gestützt auf praktische Erfahrungen die Praxis beeinflußt und die wiederum die Theorie korrigiert, so daß eine durch die Praxis beeinflusste Theorie zu einer anderen Praxis führt? In der Lerntheorie spricht man von Versuch und Irrtum. Eine Verhaltenssequenz wird in kleinste Lernschritte unterteilt, wobei jede richtig gelöste Aufgabe erst die Lösung der nächsten ermöglicht. (Auf einer anderen Ebene gesprochen, soll ein Beispiel gegeben werden; FREUD hat ein ähnliches Modell vor Augen gehabt in seiner Entwicklungspsychologie. Psychosexuelle Phasen können in einer Stufenfolge erst dann positiv durchlebt werden, wenn die vorangegangene Phase erfolgreich bewältigt worden ist.)

Manchmal wird in den Humanwissenschaften der Anschein erweckt, als ließe sich eine logische Gedankensequenz vor aller Praxis von Anfang bis Ende entwickeln oder gar ein deduktiver Beweis führen. In den Wissenschaften 'Aussagenlogik' oder 'Mathematik', die sich nicht einmal mit dem Begriff der Praxis auseinandersetzen müssen wie die Humanwissenschaften, ist es nicht einmal möglich, Verfahren anzugeben für die Ableitung von Theoremen aus Axiomen. Zwar gibt es Regeln, die die Gültigkeit und Logik der Beweisführung bescheinigen, doch keine Verfahrensweise, keine Technik, die angeben könnte, wie der kreative Schritt simulierbar wird.

Hier bleibt das Problem, die Praxis in die Theorie einzubeziehen ohne dabei den wissenschaftstheoretischen Anspruch fallen zu lassen. So wird nach einer Methode gesucht, die es gestattet, den psychoanalytischen Ansatz und betriebspsychologische Erkenntnisse zu vereinen.

Für den Begründungszusammenhang von Betriebspsychologie und Psychoanalyse soll die heuristische Methode, die legitimerweise mit verschiedenen Modellen arbeitet,

mit Hypothesen und Erstvermutungen herangezogen werden. Tatsächliche Beweise für einen logischen Zusammenhang können vielleicht am Schluß gesehen werden, die einer evtl. experimentellen Verifikation standhalten müssen.

Dennoch muß festgestellt werden, daß auch mit einem Appell an die heuristische Methode der Vorwurf der Beliebigkeit nicht zurückgewiesen werden kann; - jetzt jedoch Beliebigkeit geradezu in einem notwendigen Sinnzusammenhang steht.

Auch mit Vermutungen aufgrund von realen Erfahrungen arbeitet die heuristische Methode und mehr als eine Vermutung ist vorerst unsere Arbeitshypothese nicht, daß es sinnvoll sein kann, Erkenntnisse, die vermittelt der psychoanalytischen Methode in einer Zweiersituation von Patient und Analytiker gewonnen wurden, u.a. in Gruppensitzungen erprobt wurden, für die Betriebspsychologie nutzbar zu machen. Zwar wurden psychoanalytische Erkenntnisse aus der Zweiersituation gewonnen, auf Gruppenprozesse (Selbsterfahrungsgruppen, Balintgruppen, analytische Gruppendynamik) übertragen, doch eine theoretische Begründung steht noch aus. Vorerst rechtfertigt die psychoanalytische Praxis (Therapie) das Vorgehen. Ist nicht auch der Versuch lohnenswert vom Umfeld der künstlich sich problematisierenden Laborsituation einer Gruppe hinaus in die betriebliche Wirklichkeit zu gehen?

Dieser Übergang von der dualen Patient - Analytiker - Situation über Gruppentherapie i.w.S. hin zu betrieblichen psychologischen Ereignissen verlangt nach angebbaren Transformationsregeln wissenschafts- und erkenntnistheoretischer Art, die selbst eine eigene Untersuchung nötig machen. Eine stringente logische Beweiskette für die nach vorher festgelegten Regeln berechnete Einführung psychoanalytischer Erkenntnisse in die stark praxisorientierte Betriebs-

psychologie, für die es nicht einmal ein geschlossenes Theoriennetz vergleichbar dem psychoanalytischen gibt, kann hier nicht gegeben werden. Die sinnvolle Einführung psychoanalytischer Termini etc. soll als Vorab-Hypothese solange Berechtigung finden, bis das Gegenteil beweisbar ist. Kann gezeigt werden, daß Psychoanalyse und Betriebspsychologie eine geglückte Synthese eingegangen sind, lassen sich auch Hypothesen ableiten, die empirisch überprüft werden müssen, um dann evtl. eine betriebspsychologische Theorie konstruieren zu können.

Um das Vorgehen hier zu strukturieren, lehnen wir uns an die Methode des syllogistischen Schließens an, das wissenschaftlich verbindlich geworden ist, und erst seit ARISTOTELES als Regel des Schließens bekannt ist. LEINFELLNER (1967) meint, daß ähnlich wie v o r ARISTOTELES Regeln des Schließens nicht für alle verbindlich waren (so doch für die heutigen Wissenschaftler); so gibt es heute keine verbindlichen Regeln für "öffentliche Entscheidungen, die eine große Zahl von Menschen betreffen, (die sich) durch die Methoden etwa der Spiel-, Entscheidungs-, Wert- und Nutzentheorie rechtfertigen" ließen. Wir befinden uns heute in bezug auf Werten und Entscheidungen in einer gleich unklaren Situation wie sie vor ARISTOTELES in bezug auf logisches Schließen bestand (LEINFELLNER, 1967, S. 157).

Das Schulbeispiel des syllogistischen Schließens lautet: Alle Menschen sind sterblich (1.Prämisse). Sokrates ist ein Mensch (2.Prämisse = Mittelbegriff). Also ist Sokrates sterblich (Konklusion). Diese Regel des Schließens läßt sich beispielhaft auch in Wissenschaften aufzeigen, die sich nicht durch Axiomatisierung, Formalisierung und

Relativierung wie die formale Logik auszeichnen. Hier sei ein Beispiel aus der Rechtsfolge genannt: Diebstahl (Entwendung fremden Eigentums) wird bestraft (1. Prämisse). Nun folgen die besonderen Umstände (Antecedentia): Ein bestimmtes Individuum mit Namen X hat bei einem individuellen Motiv (Triebdruck, soziale Umstände etc.) einen bestimmten Gegenstand entwendet (2. Prämisse). Der Schluß aus den zwei Prämissen lautet: Das Individuum X wird bestraft mit einem bestimmten Strafmaß.

Aus dem Beispiel wird deutlich, daß das Festsetzen der Prämissen, wenn deren Inhalt aus dem Bereich der Sozial- bzw. Kulturwissenschaften im allerweitesten Sinne stammt, ein Akt der Konvention ist. Sowohl die erste Prämisse (Diebstahl wird bestraft), wie die Würdigung der individuellen besonderen Umstände in der zweiten Prämisse und damit der Außerachtlassung anderer Arten von Entwendung (Diebstahl an der Gemeinschaft z.B. durch Steuertransfusionen und Abschreibungsgeschäfte) zeigt, daß die Prämissen als gesellschaftliche Festsetzungen, als Übereinkünfte, gesehen werden können und damit Ausdruck von Machtverhältnissen sind.

Wenden wir nun das HEMPEL-OPPENHEIM-Schema auf die hier vorgetragene Problemlage an, in der es zu beweisen gilt, daß aus der Vereinigung von ausgewählten Kapiteln der in der Praxis überprüften psychoanalytischen Theorie und besonderen, teilweise ebenfalls empirisch überprüften Ansätzen der Betriebspsychologie, ein logischer Schluß in der Form einer nutzbringenden Vorab-Hypothese gezogen werden kann, die besagt, daß es sinnvoll und logisch zulässig ist, eine Synthese von Betriebspsychologie und Psychoanalyse herzustellen.

Um die Struktur, die das Vorgehen rechtfertigen soll,

zeigen zu können, soll ein Beispiel angeführt werden.

Als erste Prämisse soll gelten:

Bestimmte Ich-Funktionen (z.B. Abwehrmechanismen) enthalten die Möglichkeit, Konflikte (innerpsychische und solche mit der Außenwelt) zu lösen.

Als zweite Prämisse, die die besonderen Umstände (Antecedentia) würdigt, soll gelten:

Die im Betrieb arbeitenden Menschen erleben bestimmte Konflikte.

Der daraus zu ziehende Schluß lautet dann, daß sich Individuen als Lösungsstrategie für die im Betrieb erlebten Konflikte der Abwehrmechanismen bedienen können.

Es ließe sich selbstverständlich auch für andere (psychische/betriebliche) Vorgänge die Struktur am syllogistischen Beispiel zeigen. Eine hinreichende Bedingung für das Aufstellen eines Syllogismus kann nicht genannt werden, wohl aber eine notwendige, die im Bedürfnis nach der Erforschung noch unbekannter Zusammenhänge liegt. Es müssen bis zum Aufzeigen von logischen Widersprüchen oder solchen, die sich aus der empirischen Überprüfung ergeben, dargestellte Zusammenhänge als *e r k l ä r t* gelten.¹⁾

Erklären soll nach BOCHENSKI (1954) von *V e r i f i k a - t i o n* unterschieden werden. Beide Begriffe kennzeichnen das *r e d u k t i o n i s t i s c h e* Schließen, das von einer konditionalen Aussage und ihrem Nachsatz

1) s. die Kritik von RUBINSTEIN (1962) am syllogistischen Schema, wonach A gleich B ist und B gleich C ist, also A gleich C ist. Da der Mittelsatz (Einzelfall) schon immer im allgemeinen Satz enthalten ist, halten Kritiker den Schluß nicht für inhaltsvoll, sondern für 'gelehrtes Geschwätz' (S. 140).

auf den Vordersatz schließt. Dies soll an einem Beispiel dargestellt werden: Wenn ein Individuum nach Konfliktlösungsstrategien sucht, dann kann es sich unbewußt der Abwehrmechanismen bedienen. (Die konditionale Aussage ist: Wenn A, dann B). Der Nachsatz heißt: Nun werden Abwehrmechanismen wirksam. Der Schlußsatz lautet dann: Also besteht/bestand ein Konflikt.

An diesem Beispiel wird auch deutlich, daß in nicht axiomatisierten Wissenschaften, die die Fülle der Ereignisse nicht auf Formeln reduzieren können, wollen sie nicht die Komplexität einbüßen, ein deduktives Schließen nicht möglich ist. Danach sähe unser Beispiel folgendermaßen aus: Wenn ein Individuum nach Konfliktlösungsstrategien sucht, dann kann es sich unbewußt der Abwehrmechanismen bedienen. Der V o r d e r s a t z heißt dann: Nun sucht das Individuum nach Konfliktlösungsstrategien. So würde fälschlicherweise der Schlußsatz lauten: Also bedient es sich unbewußt der Abwehrmechanismen.

Der Schluß ist insofern falsch, als es auch andere Konfliktlösungsmöglichkeiten gibt, z.B. die Ausbildung eines Symptoms, Aggression, Flucht oder Rationalität, verstanden als Anpassung an die gegebenen Umstände (Versagung).

Nachdem die logische Struktur des Erklärens von der Verifikation abgehoben worden ist, soll untersucht werden, ob für unseren Themenbereich, über den Zusammenhang von Betriebspsychologie und Psychoanalyse, verifizierte Aussagen möglich sind.

Erklären entsteht aus der regressiven Reduktion, wohingegen Verifikation aus der progressiven Reduktion entsteht und das heißt, daß bei der regressiven Reduktion, bei der der Nachsatz als wahr bekannt sein soll, auf den

in seinem Wahrheitswert noch unbekannten Vordersatz geschlossen wird. Die progressive Reduktion schreitet von dem in seinem Wahrheitswert noch unbekannten Vordersatz zu dem bekannten Nachsatz. Dazu muß die i n d u k t i v e Methode als Spezialfall der Reduktion herangezogen werden, indem mehrere beobachtbare und als wahr behauptete Aussagen die progressive Reduktion abstützen helfen.

Um einen Tatbestand, der als wahr angesehen vorausgesetzt wird, erklären zu können, werden vorausgegangene Ereignisse gesucht, die nachträglich und zusätzlich den Wahrheitswert des Tatbestandes bescheinigen. Um eine Aussage im zweiten Schritt zu verifizieren, ihr solange Gültigkeit zuzusprechen, bis ihr Gegenteil beweisbar ist, wird ein in seinem Wahrheitsgehalt noch unbekannter Tatbestand (Vordersatz) in einen bekannten (Nachsatz) eingeordnet, vom Vordersatz auf den Nachsatz geschlossen bzw. induktiv von mehreren z.B. experimentell bestätigten Hypothesen auf den behaupteten Zusammenhang geschlossen.

Verifikation unterscheidet sich von Falsifikation und wird bei Sätzen angewandt, die nicht die Form von Allausagen haben können. So läßt sich z.B. der Satz, 'alle Menschen sind sterblich' nicht verifizieren, weil es nicht möglich ist, a l l e Menschen daraufhin zu beobachten, wohl läßt sich beobachten, ob es einen Menschen gibt, der nicht sterblich ist, um dann die Aussage zu falsifizieren. Bis zu dieser Beobachtung hin gilt der Satz als wahr. Umgekehrt kann im Bereich der Humanwissenschaften eine Aussage nicht falsifiziert werden, wenn sie vermittels der deduktiven Methode gewonnen worden ist, weil es unmöglich ist, alle vorkommenden Fälle zu überprüfen.

In den Humanwissenschaften ist die reduktive Methode üblich, die erst regressive Aussagen in Form von Erklärungen trifft

und dann progressive in Form einer Verifikation. Die Verifikation, als Oberbegriff von Konfirmation und Falsifikation, wird als vorläufige Wahrheitsfindung angesehen, die sich auf direkt Beobachtbares, Experimente oder eine andere Art von Praxis stützt. Im Gegensatz zur Deduktion enthält die Reduktion immer in ihrem Beweisverfahren eine näher zu bestimmende Praxis.

Wenn eingangs gesagt worden ist, daß der Begründungszusammenhang von Betriebspsychologie und Psychoanalyse auf heuristischem Wege gefunden werden kann, indem Behauptungssätze aufgestellt und überprüft werden, wieder modifiziert aufgestellt und überprüft werden, so kann jetzt die Art des heuristischen Vorgehens näher bestimmt werden als eine von der Praxis (Beobachtung, Experiment, Fallstudie) gestützte Methode. Erklärende Aussagen (regressive Reduktion) werden im Verlauf der Diskussion getroffen werden, jedoch obliegt die Verifikation der Erprobung im Betrieb. Konkret heißt das, daß in den folgenden Kapiteln Zusammenhänge aufgezeigt werden, die betriebspsychologische Phänomene u.a. auch erklären; die daraus abgeleiteten Hypothesen können aber erst in einer z.B. psychoanalytisch orientierten betrieblichen Beratung (Praxis) verifiziert werden. Die gesamte Arbeit hat daher den Status von in seinem Wahrheitswert noch unbekannten Vordersätzen, zu denen sich als wahr behauptete Nachsätze (meist aus der Psychoanalyse) ins Verhältnis setzen. Für die formale Logik ist gleich, ob der Inhalt von Nachsatz bzw. Vordersatz Ereignisse der Betriebspsychologie oder der Psychoanalyse beschreibt, da in beiden Wissenschaften für diesen Zweck mehr oder weniger axiomatisierte Systeme existieren, die Voraussetzung für abgeleitete oder zugeordnete Hypothesen des Verifikations-

ganges sind. Das Problem der Über- bzw. Unterordnung einer Wissenschaft über/unter die andere stellt sich so nicht.

Dagegen stellt sich ein anderes Problem, bei der Übernahme von Erkenntnissen (als wahr behauptete Sätze) allgemein und solchen aus anderen Disziplinen. Formalisierte wissenschaftliche Aussagen enthalten auch implizit oder manchmal offendargetan Wertentscheidungen des Forschers, der als Subjekt in das untersuchte Phänomen mit eingeht. ¹⁾

Diese wissenschaftlichen Wertentscheidungen auch Ideologien, Hintergrundsannahmen haben sich der Reflexion entzogen und gehen als Selbstverständlichkeiten in die Betrachtung ein. Eine kritische Psychologie muß daher allgemein Aussagen daraufhin untersuchen und selbst den eigenen Standort ausweisen.

- 1) Die Verleugnung des Subjekts, desjenigen, der die Forschung macht, schlägt sich u.a. in dem in den meisten wissenschaftlichen Arbeiten verfindbaren anonymen Schreibstil ('man', 'wir') nieder, der zudem noch in dem 'wir' eine Scheinobjektivität vortäuscht. DINGLER (1913): "Ich bin Herr W. mit allen meinen mich umgebenden Verhältnissen. Ich sitze in meinem Zimmer bei offenem Fenster und schreibe mit einer Feder, die ich mir gestern gekauft habe, auf weißes Papier. Ich habe das und das gelernt, die und die Bücher gelesen, und während ich dies schreibe und darüber nachdenke merke ich, daß ich Hunger habe, und streiche mir ein Butterbrot usw. Dies alles soll nur andeuten, daß wir etwas 'Gegebenes' haben. Und das wollen wir bei unserer Erkenntnistheorie ja nicht vergessen". (1967, S. 7).

1.2. Ausweisung des Standortes als methodisches Problem und des Ansatzes

Wenn man fragt, welcher Art der Gewinn ist, den die Betriebspsychologie durch die Psychoanalyse erfährt, wenn Passagen der einen Disziplin in die andere überführt werden, so läßt sich als Vorab-Hypothese z.B. das implizite Menschenbild nennen, das der Vergleich auszuweisen zwingt. Wenn es der Betriebspsychologie nur darum ginge, Störungen im betrieblichen Ablauf zu beheben, würde sie nicht auch eigene Wert- und Zielvorstellungen verfolgen, wäre die Arbeitshypothese über den sinnvollen Zusammenhang von Betriebspsychologie und Psychoanalyse von vornherein zum Scheitern verurteilt, denn FREUD hatte allgemeine, feste Vorstellungen auf welches Ziel Psychotherapie hinauslaufen sollte und dies ist als 'liebes- und arbeitsfähig werden' populär geworden.

Betriebspsychologie hat sich zunehmend auch mit ethischen Werten auseinanderzusetzen, die durch Konzepte über Humanisierung der Arbeitswelt nach einer Explikation verlangen. MAYER (1970) schreibt richtungsweisend zur Wertlehre der Betriebspsychologie: "Die Kritik an den am einseitigen Menschenbild des Homo oeconomicus ausgerichteten 'klassischen' Organisationslehren hat - mit der Relativierung der Bedeutung des Homo socialis - u.a. Ch. ARGYRIS (1965a) und D. MCGREGOR (1960) dazugeführt, im organisationalen Rahmen eine größere Berücksichtigung der umfassenden und vielseitigen menschlichen Bedürfnisse und Fähigkeiten zu fordern, wobei ...das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung einen besonderen Stellenwert erhält" (29).

ARGYRIS hat sich ausgiebig mit zu verwirklichenden Werten in der Organisation beschäftigt und dafür von GOMBERG (1967)

den Vorwurf des utopischen Reformers bekommen. HOLZKAMP (1973) formuliert noch schärfer, wenn er der Arbeitspsychologie eine "Entstörungsfunktion"(278 f.) zuschreibt, die nicht klarlegt, wem sie dient. ¹⁾

Gerade die anwendungsorientierte Betriebspsychologie muß ihre Grundannahmen auf ideologische Sprengstücke hin abklopfen, denn Psychologie als Wissenschaft v o m Menschen und v o n Menschen gemacht, ist in hohem Maße in Gefahr zur Herrschaftswissenschaft derjenigen zu werden, die sie ausüben bzw. in Auftrag geben, denn Forscher und Versuchsperson sind nicht nur methodologisch getrennt, sondern auch hinsichtlich der Qualität des Arbeitsplatzes. Der Erforschende erfährt an seiner Person nicht die Auswirkung des Verwertungsprozesses und muß nicht z.B. das 'bessere' Arbeitsklima oder den neuen Führungsstil leben. Der Doppelcharakter der Subjekt-Subjekt-Beziehung von Forscher und Erforschem klingt hier an. Ob es eine Subjekt-Subjekt-Beziehung oder eine Subjekt-Objekt-Beziehung ist, läßt sich aus dem Menschenbild erahnen, das in der Forschung vertreten wird aber selten expliziert wird. HIEBSCH (1960) extrahiert es aus der Geschichte der Psychologie, wobei er von der Annahme ausgeht, daß Psychologie "in hohem Maße von den gesellschaftlichen Verhältnissen und Bedürfnissen bedingt" ist (S. 10). Dies heißt jedoch nicht, daß es nicht auch eine kritische Psychologie, statt einer positiven, bejahenden geben kann, die jedoch seltener vertreten wird.

HIEBSCH (1960) zeigt die zeitliche (gesellschaftliche) Abhängigkeit des Menschenbildes beginnend bei ARISTOTELES. ARISTOTELES macht Aussagen über den Menschen allgemein als 'zoon politikon',

1) Es braucht nicht hervorgehoben zu werden, daß jede Wissenschaft potentiell die Möglichkeit enthält, gegen die Arbeitnehmer oder Patienten gerichtet zu werden können. Insofern ist diese Arbeit selbst der Widerspruch zu HOLZKAMPs These.

was mit gesellschaftlichem Wesen übersetzt wird, doch genauer 'Angehöriger des Stadtstaates' heißt. Nach dieser Definition gehören nur freie Bürger, keine Sklaven zur Gattung Mensch. Sklaven sind keine Bürger, nur 'beseelte Werkzeuge', was aber andererseits nicht zu der Annahme einer innewohnenden Seele führen darf, sondern nur zu der, daß sie sich spontan bewegen können und nicht zur Gattung 'anthropos' gehörten (HIEBSCH, 1960, S. 6).

Mit dieser Ausführung sollte gezeigt werden, daß der Wissenschaftler, der Aussagen über Menschen macht im weitesten Sinne Herrschaftsfunktionen ausübt, wenn er andere, ihm nicht so vertraute Individuen, die z.B. eine andere Sozialisation erlebt haben, unter sein System subsumiert, was konkrete Auswirkungen im Lebensbereich des zum Objekt gemachten hat. Bei ARISTOTELES fallen Sklaven aus der Kategorie 'Mensch' heraus, und damit wird die gesellschaftliche Bedingtheit von dem, was gerade als Leitbild, als Menschenbild, bewertet wird, klar herausgestellt.

Nun könnte man einwenden, daß damals in der Sklavenhaltergesellschaft die Sklaven nicht zu den Menschen zählten, doch spätestens nach Verkündung von Menschenrechten und Gedanken der französischen Revolution die Unterschiede zwischen den Menschen, ob Arbeiter oder Akademiker, aufgehoben worden sind. In bezug auf Inhalte des Grundgesetzes sind heute formal alle Bürger gleich, dennoch gibt es z.B. bei der tariflichen Bezahlung Leichtlohngruppen oder weniger studierte Arbeiterkinder als nach dem Bevölkerungsanteil statistisch möglich wären usw.

Verborgene oder offene Werturteile finden sich in unserer Gesellschaft in Form von Diskreditationen derjenigen Gruppen, Schichten oder Klassen, die Arbeiten verrichten, die als weniger qualifiziert bezeichnet werden. So wird in der Wer-

beanzeige der Firma COLT ¹⁾ die Anatomie des Arbeiters als eine "Modifikation des Menschen" gezeigt, hinweisend auf "Lunge" und "Herz". Ohne Kleidung wird er als geschlechtslos entblößt gezeigt. Entmannt soll er funktionieren als eingekaufte Ware "Muskelkraft". ²⁾

Nach dieser Werbeanzeige gehören selbst heute Arbeiter nicht zur Gattung Mensch, sondern sind deren "Modifikation"! ³⁾

Da die Psychologie den Menschen zum Gegenstand ihres Forschens macht, gehen in besonderem Maße in Theoriebildung, Aufgabenstellung und Schlußfolgerungen die ideologischen Erscheinungen, die Vorstellung vom Menschen ein, die mit Menschenbild umschrieben werden können. Zwar kann Wissenschaftstheorie an dem Faktum nichts ändern, doch den immanent Forschenden immer wieder darauf hinweisen, daß seine Theorien Abbild der gesellschaftlichen Wirklichkeit sind. HIEBSCH (1960) weist in diesem Sinne negativ auf Psychologen des 19. und 20. Jahrhunderts hin.

KRONER (1970) spricht von impliziten Hintergrundsannahmen, die der Psychologie als Orientierungskategorien dienen:

1. das negative Menschenbild,
2. das Individualismus-Konzept und
3. das positivistisch begründete Nichthinterfragen (S. 195 f).

Unter negativem Menschenbild versteht der Autor negative

1) s. Anhang

2) s. im Anhang auch T i t e l b i l d des Buches von SOPP 'Was der Mensch braucht' (o.J., 1962), wo ein sehr muskulöser nackter Mann abgebildet wird, der nur mit einem Slip bekleidet ist!

3) s. Anhang COLT

Ausrichtung der Forschung auf Krankheit und unangepasstes Verhalten, die davon abhält, "auf Möglichkeiten eines sozialen und humanen Verhaltens einzugehen und die gesellschaftlich bedingten Barrieren, die diesem Verhalten im Wege stehen, zu erkennen und abbauen zu helfen" (196).

Das Individualismus-Konzept, besonders von der Psychoanalyse vertreten, und das Nichthinterfragen verbieten und erübrigen die Frage nach dem *w a r u m* des so vorfindbaren Wissenschaftsgegenstandes. Die Frage nach dem 'warum' von Ereignissen legt eine Bedingungsanalyse nahe, Bedingungen für das Entstehen von Verhaltens- und gesellschaftlichen Strukturen. So empfiehlt DANIEL (1969) Einstellungen und Bedingungen des Arbeitenden zu untersuchen, die dieser aufgrund seiner Sozialisation mitbringt.

Da die primäre Sozialisation außerhalb der betrieblichen Organisation stattfindet, sollten Studien über industrielles Verhalten nicht am Fabrikator enden.

Für die je spezifischen Erziehungspraktiken machen MILLER & SWANSON (1960) u.a. die ökonomische Position des Vaters verantwortlich. ¹⁾ "Der Vater zeigt eine eigene Anpassung an seinen Arbeitsplatz und diese Anpassung überträgt er auf seine Familie" (70). Ähnlich formuliert SACHS (1967): "Die Industrie stellt nicht nur die Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Menschen ein, sondern die gesamte Person, ihre Zeit, ihre Umgebung u n d ihre Probleme" (s. FELTON, 1967, S. 441). ²⁾

1) s. PARSONS (1954) und NEIDHARDT (1965), die analoge Aussagen treffen.

2) s.a. WHYTE (1951): 'The Wives of Management'.

Die oben angeführten betriebspsychologischen Anregungen bringen wieder methodische Schwierigkeiten mit sich ; ist es angesichts dieser Komplexität des Gegenstandes gestattet, Details herauszunehmen, zu variieren und rotieren und Ergebnisse darüber zu verbreiten; wie können verschiedene Theorien, hier speziell die der Sozialisation , integriert werden? Die Frage nach einer übergeordneten Theorie stellt sich - und weiter die Frage nach Transformationsregeln.

Betriebspsychologie, bzw. Psychoanalyse und Soziologie sprechen dadurch, daß sie ihre Termini vermittels verschiedener Strategien gewonnen haben, nicht völlig eine gemeinsame Sprache. Sind sie aber dennoch integrierbar?

Die Psychoanalyse ist primär eine interpretierende Wissenschaft, ähnlich der Hermeneutik sucht sie nach Übersetzungsregeln, wie hier nach Transformationsregeln gesucht wird. FREUD entwickelte die Methode der Traumentschlüsselung über die Symbolentschlüsselung des Traumes. HABERMAS (1968) schreibt dazu: "Die Technik der Traumdeutung geht insofern über die Kunst der Hermeneutik hinaus, als sie nicht nur den Sinn eines möglicherweise erstellten Textes, sondern den Sinn der Textentstellung selber, die Umwandlung eines latenten Traumgedankens in den manifesten Traum treffen, also das rekonstruieren muß, was FREUD die 'Traumarbeit' genannt hat" (270 f., dort Traumarbeit nicht gesp.).

Die Psychoanalyse ist aber nicht nur eine passiv interpretierende Wissenschaft, die einmalige Ereignisse nachträglich versteht und erklärt i.S. einer idiographischen Wissenschaft, sondern auch eine aktive und eingreifende Wissenschaft, wenn sie als in den Lebensbereich eingreifende Praxis (Therapie) tätig wird.

Eingangs wurde von der psychologischen Mitbestimmung und Mitverantwortung gesprochen; dies soll hier noch einmal aufgegriffen werden.

Für die psychologische Kur ist unabänderlich notwendig, daß sich der Klient zu seinen Symptomen als den zu ihm gehörenden bekennt, der Patient seine Krankheit annimmt, als ein Stück seiner selbst ansieht, wie er auch seine Träume akzeptieren muß.

Diese so konzipierte Verantwortung setzt zweierlei voraus, was die Kapazität des Individuums übersteigt: Erstens muß das Individuum aufgrund verschiedenster Voraussetzungen zum Reflektieren und zur Selbstreflexion imstande sein. Es muß quasi eine dialektische Hürde überwinden, nämlich Symptome und Auswirkungen erkennen (um sie zu akzeptieren) und sie gleichzeitig beibehalten (weil es die Definition so will), damit die Selbsterkenntnis selbst ein Baustein auf dem Wege der Gesundung werden kann.

Zweitens muß das Individuum auch für das gesellschaftlich zugefügte Leiden als Individuum Verantwortung übernehmen, und die Ursachensuchen, die nicht alleine und wahrscheinlich am wenigsten im Individuum selbst zu finden sind. Konkret gemeint heißt das, der Arbeitende muß seine Arbeitsplatzsituation, in der er eine erhebliche Zeit seines Lebens ¹⁾ verbringt, analysierend erkennen können. Dabei helfen ihm psychologische und sozio-ökonomische Kategorien. Er muß dann im zweiten Schritt den Inhalt seiner Erkenntnis bejahen können, obwohl es sich

1) s. ERASMUS (1955), der dies auch bei den 'frei'lebenden Mayo-Indianern in Mexiko gefunden hat.

wahrscheinlich um eine schmerzhaftes Erkenntnis handelt, um die nämlich, entfremdet zu sein i.w.S. von sich und der Umwelt. Das Akzeptieren des Jetzt-und-Hier scheint die einzige Möglichkeit zu sein, um eine konstruktive Erneuerung herbeiführen zu können.

Voraussetzung für diesen fast Menschenkräfte übersteigenden geistigen und psychophysischen Prozeß des Erkennens als Voraussetzung für betriebliche Veränderung ist, psychoanalytisch gesprochen, ein starkes Ich. Abwehr und Widerstände sind nur hinderlich, zeigen zwar einen Konflikt an, helfen aber nicht aus ihm hinaus, helfen nur, die Erkenntnis zu verschleiern. Insofern haben Abwehrmechanismen konservierende Funktion.

Die Psychoanalyse ist von ihrer Grundkonzeption her Individuum-zentriert, aber in ihren inhaltlichen Grundbegriffen vermittelt sie sich der Gesellschaftslehre, so im Über-Ich als Garanten gesellschaftlicher Normen und in den Grundbegriffen:

- a) Trieb (Sexual-, Ich- und Selbsterhaltungs-, Lebens- und Todestrieb),
- b) Energie,
- c) seelische Struktur (Ich, Es, Über-Ich),
- d) Abwehrmechanismen.

Konflikte werden psychoanalytisch in den frühen Schriften FREUDS (1892-93) als solche zwischen Ich und Umwelt verstanden und später nach Ausarbeitung einer Ich-Psychologie als Konflikte zwischen Trieb und Ich, das sich aus dem Zusammenwirken von Organismus und Umwelt herausgebildet hat. Die hier vertretene Hypothese heißt, daß sich betriebs-

psychologische Konflikte u.a. auch positiv auf psychologisch-analytische reduzieren lassen. Wobei der Begriff Reduktion mehr im Sinne einer wissenschaftlichen Grenzüberschreitung gemeint ist, der Grenze nämlich, die die Fachdisziplin setzt. ¹⁾

THOMAS (1969, S. 174), der sich mit der "Analyse der Arbeit" habilitiert hat, fragt, warum von psychoanalytischer Seite so wenig über die Arbeit geschrieben wurde und antwortet mit NEFF (1965), daß unter tausenden von Titeln psychoanalytischer Literatur sich weniger als ein Dutzend Schriften mit der Arbeit beschäftigen, weil die psychoanalytische Theorie den ersten Lebensjahren solch ein Gewicht beilegt, so daß sich alle Geschehnisse im Erwachsenenleben daraus erklären lassen.

THOMAS (1964) schreibt: "Es wäre im ganzen sehr fruchtbar, die Konfliktlehre (im Betrieb) mit psychoanalytischen Erkenntnissen zu bereichern" (134). ²⁾

Bisher wurde hier gezeigt, daß die Psychoanalyse für die Betriebspsychologie insofern von Nutzen sein kann, als sie ohne Umwege auf das Individuum zusteuert, wobei sie gleichzeitig eine Sozialisationstheorie ist und nach Ursachen des so vorfindbaren Individuums fragt.

1) s.a. HUMMEL & OPP (1971); Soziologische Untersuchungen von Kollektiven, Systemen, Strukturen, Gruppen, sozialen Schichten oder Verhalten zeigen Ergebnisse, die auch mit analogen Ergebnissen psychologisch, d.h. individuumzentriert erbracht werden können.

HOERKHEIMER (1932) sieht wiederum in der Psychologie eine unentbehrliche Hilfswissenschaft der Geschichte, keine Grundwissenschaft (1968, S. 18).

2) zu einem ähnlichen Ergebnis kommt NEFF (1965).

Daß der Psychoanalyse dabei ein wenig der Blick für gesellschaftliche Tatbestände verlorengeht, ist nicht nur ein methodisches Problem, sondern auch eines vom Ansatz her. Von der Methode her ist sie *historisch-genetisch* und wird u.a. deshalb hier bevorzugt. ¹⁾

Nicht nur das Endprodukt einer Ereigniskette ist wissenschaftlich relevant, (in der Psychoanalyse wäre das das Symptom - und in der Betriebspsychologie die geringe Arbeitsleistung), sondern vielmehr der Prozeß, der zu diesem als Problem empfundenen Ergebnis geführt hat.

Prozeßhaftes Denken lebt in der Dauer der Zeitlichkeit, nicht in einer "verräumlichten, geometriesierten Zeit" (GABEL, 1964, S. 80, der LUKACS, 1923 zit.). Hiergegen stellt sich der operationale Ansatz, der gegebene Erscheinungen technisch in den Griff bekommen will, indem er sie fixiert. Eine mikroanalytische Untersuchung würde das falsche Vorgehen zeigen, das im Betrachten des als statisch postulierten Wissenschaftsgegenstandes beruht, wenn die Eigendynamik durch die Untersuchung bzw. das Experiment selbst als für die Untersuchung irrelevant angesetzt wird. Dementsprechend entziehen sich einige Phänomene der Untersuchung, die dann als wissenschaftlich uninteressant hingestellt werden bzw. wissenschaftlich nicht existent.

Was würde es für den Unternehmer bedeuten, wenn er statt die isolierte Arbeitsleistung (oder z.B. die Fehlproduk-

1) Der dynamische, ökonomische, adaptive und strukturelle Ansatz in der metapsychologischen Betrachtung wird außeracht gelassen, obwohl ein struktureller Ansatz von GEBERT (1974) auch in der Betriebspsychologie vertreten wird.

tion) zu berechnen und mit ihr zu kalkulieren, den gesamten Menschen in seine Rechnung einbezüge? Eine andere unausgesprochene Prämisse liegt in der Annahme der Stabilität wirtschaftlicher Ereignisse, die zu hinterfragen ist. MORIN (1971) meint, daß sich Organisationen mit immer kürzeren Phasen der Stabilität abfinden und auf Veränderungen vorbereitet sein müssen (S. 22).

Hätte der Begriff der Entfremdung dann noch Existenzberechtigung? Die Spaltung des Arbeitenden in eine Persönlichkeit für die Arbeit und in eine für die Freizeit könnte nicht so stark hervortreten; würde sie gar nicht vorkommen können?

THOMAS (1964) kritisiert in dem Zusammenhang die Betriebssoziologie, die meistens entweder die Felder der objektiven Bedingungen untersucht oder die privaten menschlichen Bedürfnisse, nicht aber die Nahtstelle zwischen beiden Feldern, "den gesamten Menschen" (137).

Für ZWEIG (1952) ist der arbeitende Mensch eine "untrennbare und unauflösbare Einheit...Er überträgt (nicht im speziellen psychoanalytischen Sinne) seine persönlichen Sorgen, seine Ängste und seine Erfahrungen auf seinen Arbeitsplatz und umgekehrt von seinem Arbeitsplatz auf sein Heim und seine Familie" (zit.n.FRIEDMANN, 1959, S. 118, dort gesp.).

In der Psychoanalyse wird das Phänomen der Übertragung i.e.S. für die Therapie nutzbar gemacht, es ist deren Voraussetzung. Unter dem Aspekt der Übertragung ist historisch Gewordenes gleichzeitig Aktuelles.

Für die Organisation bedeutet dies, daß aktuelle Probleme als Konflikte vorgezeichnete Bahnen durchlaufen, deren Entstehung in der Vergangenheit begründet sind und deren

Erscheinung jetzt Konturen annimmt. Dadurch können sie nicht so schnell aufgebrochen werden. Auch ein neues Mitarbeitermodell löst fixierte Verhaltensgewohnheiten nicht so rasch auf. Und die Veränderung der Organisationsstruktur zieht nicht notwendigerweise die Veränderung der Persönlichkeitsstruktur nach sich.

Entfremdung von sich, der Verlust der persönlichen Identität, und Entfernung von den anderen, der Mangel an sozialer Identität, sind evtl. nur im therapeutischen Prozeß rückgängig zu machen und zwar wenn im Einklang mit ihm ökonomische Strukturen verändert werden. CARUSO (1962) kann zu Recht sagen: "Der soziale Aspekt der Psychoanalyse ist das Studium der sozialen Entfremdung in der konkreten Person" (80).

Einige Autoren haben versucht, den Begriff der Übertragung auf betriebspsychologische Gegenstände zu transponieren. JAQUES (1951) und REIDER (1953) zeigen psychische Übertragung auf Institutionen, LEVINSON (1964) spricht von der Wechselwirkung zwischen Mensch und Organisation und WILMER (1962) postuliert den Gebäude-Komplex (edifice complex).

Will man einen wissenschaftstheoretischen Zusammenhang zwischen der Übertragung in der analytischen Sitzung und der betrieblichen Arbeitssituation herstellen, so kann man sagen, daß es sich bei der Übertragung auf die Organisation um ein quasi experimentell noch unkontrolliertes Phänomen handelt, während es sich in der Therapiesitzung um ein vom Therapeuten induziertes und kontrolliertes Ereignis handelt.

Ähnlich wie Übertragung ist der Begriff Leidensdruck mehr psychoanalytischer Natur, da er dort als Terminus verwandt wird; doch sieht man bei genauem Studium seinen

Zusammenhang zur betrieblichen Arbeitssituation, zur sozialen und personalen Entfremdung. ¹⁾

Hier würde der orthodoxe Analytiker einwenden, daß für psychisches Leiden doch entscheidend die Persönlichkeitsstruktur vorgegeben ist, die nur auf die auslösende Arbeitssituation trifft und daß ggf. diese Persönlichkeit überall Schwierigkeiten hätte, leiden würde. Dieses Denken ist unhistorisch und läßt außer acht, daß die Persönlichkeitsstruktur ein Prozeß der Auseinandersetzung mit der Umwelt ist (incl. Sozialisationsinstanzen und gesellschaftlichen Bedingungen). ²⁾

Leidensdruck ist für die Therapie notwendige Voraussetzung, da er sich dem Widerstand zur Selbstreflektion entgegenstellt und das Individuum bereit macht, Erkenntnisse über sich zu sammeln. Dabei handelt es sich vor allem um abgespaltene, also ihm entfremdete Erkenntnisse, die als unliebsam empfunden werden, zu denen das Individuum sich nicht bekennen will. Die Abwehrmechanismen haben die Funktion, die unangenehmen Erkenntnisse kurz vor dem Bewußtwerden abzublocken. Sie wirken konformistisch,

- 1) TUCKER (1963) als Marxgegner sagt: "Entfremdung ist ein alter psychiatrischer Begriff zur Bezeichnung für den Verlust der persönlichen Identität oder des Gefühls persönlicher Identität...Der selbstentfremdete Arbeitsmensch ist jemand, der sich selbst verloren hat" (185).
- 2) s. anthropologische Forschung, speziell ROHEIM (1950), der zeigt, daß der Abwehrmechanismus Projektion bei den Australiern am verbreitetsten ist, wohingegen bei den Isländern Introjektion üblich ist, aufgrund der unsicheren Lebensgestaltung und der verfehlten Mutter-Kind-Situation. Triebschicksal, Ichentwicklung und Persönlichkeitsentfaltung sind Produkte von Umwelteinflüssen (gesellschaftlicher Bedingungen).

jeden offenen Konflikt vermeidend. Diesem status quo macht die Selbstreflexion ein Ende. Der Patient lernt Einsichten ertragen, aber gleichzeitig wird sein Leidensdruck größer. Und dies muß auch so sein, sonst würde die Kur ein unabgeschlossenes Ende finden. FREUD (1917-20): "Wir müssen, so grausam es klingt, dafür sorgen, daß das Leiden des Kranken in irgendeinem wirksamen Maße kein vorzeitiges Ende findet" (XII, 188). Das unerwünschte Ende des Leidensdruckes kann auf zwei Arten einbrechen, erstens durch Ersatz der Symptome inform neuer Befriedigungsmöglichkeiten und zweitens durch "Ersatzbefriedigung in der Kur selbst im Übertragungsverhältnis zum Arzt" (189).

FREUDs Gedankengang des Leidensdruckes ist schwierig zu verstehen und dialektisch zugleich. Leidensdruck ist Voraussetzung für die Therapie und deren zu behebender Inhalt, denn der Leidensdruck soll Milderung finden, und muß bestehen bleiben indem er aufgehoben wird.

Sieht man in dem betrieblichen Leidensdruck das Bestehen menschenunfreundlicher Produktionsweisen, so bedeutet eine Transponierung analog, daß das beibehalten dieser inhumanen Arbeitsweise dialektisch ihre Abschaffung in sich birgt. Hier klingt die MARXsche Verelendungsthese an. ¹⁾

Die vorangegangene Erörterung zeigt die Schwierigkeit auf, die sich bei der Verwendung von Begriffen und Termini

1) Zu dem Thema Dialektik in Marxismus und Psychoanalyse s. die Aufsätze in 'Periodikum für wissenschaftlichen Sozialismus', 1959, Heft 14; 'Psychoanalyse als Sozialwissenschaft', Ffm 1971; FROMM (1970) KALIVODA (1970) SANDKÜHLER (1965).

einstellt, die ein differierendes semantisches Umfeld haben. Ähnlich wie es der Verhaltensforschung in der Vertretung von Konrad LORENZ mit ihren anthropomorphen Begriffen "Triumphgeschrei", "Drehstellung", "Regression" bei Buntbarschen, "Liebe und Haß" und "Demutsgebärde" ¹⁾ geht, macht es Schwierigkeiten, das semantische Umfeld für psychoanalytische/betriebspsychologische Begriffe i.w.S. zu definieren. Psychoanalytische Begriffe machen wegen ihrer Doppeldeutigkeit und Popularität Schwierigkeiten sie zu operationalisieren.

Um eingeschränkt 'valide' Aussagen über Zusammenhänge machen zu können, genügt es nicht, in den zu vergleichenden Wissenschaften nach gemeinsamen Begriffen oder ähnlichen Tatbeständen zu suchen, die die Methode rechtfertigen sollen. Das wissenschaftstheoretische Problem bleibt bestehen.

Ist nach Abklepfen des ideologischen Hintergrundes die unverfälschte Struktur des zu analysierenden psychologischen Gegenstandes sichtbar? Oder ist dieser Gegenstand dann nur noch Fiktion?

Diese Fragen sind l o g i s c h u n d m e t h o -
d i s c h z u t r e n n e n v o m A n s a t z d e r h i e r v e r -
folgten Problematisierung.

Ideologiekritik ist u.a. eine Methode von wissenschaftskritischen Fragestellungen und kann ihrem A n s a t z nach für intendierte Erneuerungen herangenommen werden. In dieser Doppeldeutigkeit ist die Auswahl der jetzt vor-

1) s. LORENZ, 1963, S. 309 ff und für erkenntnistheoretische Probleme LORENZ, 1968.

gestellten Fragen in diesem Kapitel geschehen. Einerseits eignen sie sich methodische Probleme aufzuzeigen, logische Übereinkünfte vorzunehmen und zum anderen sind es solche, die den Diskussionsansatz für die folgenden Kapitel klarlegen. Indem der ideologische Hintergrund bei anderen Produkten des Denkens als solcher kenntlich gemacht worden ist, wurde der eigene vorgezeigt. Kritik üben selbst, weist schon den Standort aus und positivistisch forschen ist ebenfalls eine Wertentscheidung.

Wenn in dem folgenden Kapitel über Organisationserneuerung gesprochen wird, so erfolgt die Auswahl der Probleme daraufhin, welche sich im Sinne einer Veränderung festgefügtter Organisationsstrukturen darzustellen lohnen. Der Ansatz ist ein psychologiekritischer und auf Emanzipation i.w.S. ausgerichteter, der seine Begründung in einer unendlichen Regression findet, wenn nach der Begründung etc. gefragt werden würde. Warum kritisch und emanzipativ läßt sich mit objektiven gesellschaftlichen Tendenzen begründen, mit denen sich diese Arbeit hier im Einklang hofft.

2. Allgemeiner betriebspsychologischer Teil der inter-personalen Kompetenz (ARGYRIS)

Die Auswahl des ARGYRISschen Konzepts der 'interpersonalen Kompetenz' ¹⁾ liegt in dessen humanistischem Ansatz begründet und in dem impliziten Menschenbild, das sich inhaltlich dem psychoanalytischen vermittelt und auch in einigen Begriffen, wie z.B. dem des Ich', der Abwehrmechanismen und im Entwicklungsgedanken.

ARGYRIS' Anliegen ist es, den Betrieb, die Organisation, von innen her zu erneuern, d.h. neue Organisationsstrukturen zu finden, die effektivere zwischenmenschliche Beziehungen gestatten, ohne das unternehmerische Interesse aus den Augen zu verlieren.

Statt des Begriffs Betrieb bzw. Unternehmung wird meistens in der neueren Literatur *O r g a n i s a t i o n* verwandt. MAYER (1970) sagt, "der noch junge Begriff der 'Organizational psychology' - 1964 von LEAVITT & BASS geprägt-...und als ein neuer Oberbegriff bzw. ein Synonym für Industrial psychology, Management psychology, Human relations, Industrial relations verwendet wird, deutet auf einen Wandel in der Forschungsausrichtung und in der Konzeption sozialer Strukturen hin" (28).

Das konnotative Umfeld von Betrieb bzw. Unternehmung weckt Assoziationen, die an die Gründerzeit denken lassen, an Unternehmergeist und Kleinbetrieb. Dieser gesellschaftliche Entwicklungsstand hat eine psychologische Erfor-

1) s. FOOT & COTTRELL (1955), die den Begriff interpersonale Kompetenz verwenden und ihn zuerst 1947 bei SULLIVAN (1950) vorfanden. 1970 bezieht sich ARGYRIS auch auf die Arbeit von SULLIVAN (1949).

schung der Ereignisse im Betrieb anscheinend noch nicht nötig gemacht. Erst die wirtschaftliche Machtkonzentration aufgrund von Massenproduktionsstätten (Arbeitsteilung), Firmenfusionen und der Monopolisierung gab der Betriebspsychologie Probleme auf. Die Untersuchungen fanden dann in Großbetrieben, in Organisationen, statt (z.B. Western Electric Company bei Chicago). Insofern trifft der Begriff Organisationspsychologie die vorgefundene und zu untersuchende Wirklichkeit besser.

Die Struktur der formalen Organisation (kontrollierende Aufsicht und Anweisungen, hierarchische Abhängigkeiten u.ä.) hat nach ARGYRIS einige nicht beabsichtigte negative Effekte bezüglich der Effektivität in der Organisation, so daß es notwendig erscheint, die Organisation von innen heraus zu erneuern, wofür Einstellungsänderungen und damit Verhaltensänderungen bei den Menschen, die darin arbeiten, Voraussetzung sind. Diese Persönlichkeitsvariationen werden zum Gegenstandsbereich des organisationspsychologischen Konzepts der interpersonalen Kompetenz.

Interpersonale Kompetenz nach ARGYRIS (1962), verstanden als Fähigkeit zu mitmenschlichen Beziehungen, steht im Gegensatz zur intellektuellen, rationalen und technischen Kompetenz, und statt mit Ideen und Dingen, hat sie mit Menschen zu tun. Der Oberbegriff für beide Kompetenzarten ist die administrative Kompetenz einer Organisation.

Für die Messung der technischen Kompetenz wurden Skalen und Maßstäbe entwickelt, ebenso für Betriebsausgaben, Profit und Produktionskosten, - doch die interpersonale Kompetenz hat nur wenige Forscher inspiriert, bedauert auch ARGYRIS. Für ihn ist der zwischenmenschliche Bereich der Arbeitenden Ansatzpunkt für eine Organisationserneuerung.

2.1. Erkenntniskritischer Hintergrund für Organisations- erneuerung

Der in dieser Arbeit vorgetragene Zusammenhang von Betriebspsychologie und Psychoanalyse setzt sich fort, wenn hypostasiert wird, daß Organisationserneuerung vermittels interpersonaler Kompetenz nur durch wechselseitige Veränderung von O r g a n i s a t i o n s s t r u k t u r (verstanden als betriebspsychologisches Problem) und P e r s ö n l i c h k e i t s s t r u k t u r (verstanden als psychoanalytisches Problem) geschehen kann.

Methodologisch soll hier so vorgegangen werden, daß erst das Phänomen Organisation analytisch getrennt wird in seine zwei Seiten: Organisationsstruktur und Persönlichkeitsstruktur; und dann nach Bedingungen für Erneuerungen auf beiden Seiten gefragt wird, die eine erneuerte Organisation als Vereinigung der Interessengegensätze von Organisationsführung und abhängig beschäftigter Belegschaft möglich machen.

D i e Organisation ist ein Abstraktum, wie die Gruppe, die erst durch ihre Mitglieder, welche sich nach bestimmten Gesetzmäßigkeiten verhalten, mit Leben erfüllt wird, wobei die Organisation noch zusätzlich den von außen kommenden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Sachbedingungen gehorchen muß. Daraus resultieren widerstreitende Kräfte, die im Begriff Organisation als vereint aufscheinen.

ARGYRIS (1957) sieht den grundlegenden Widerspruch zwischen den Bedürfnissen der reifen Persönlichkeit und den Erfordernissen einer hierarchischen Organisation. Er ist aber nicht konsequent genug zu denken, daß die Veränderung der Persönlichkeitsstruktur nicht automatisch eine erneuerte Organisationsstruktur hervorbringt. Dieses Modell ist statisch und unterstellt, daß auf Aktion Reaktion folgt, nicht dynamisch, daß sich durch die Reaktion der Agierende schon verändert.

Darum soll diese Arbeitshypothese dahingehend erweitert werden, daß der wechselseitigen Veränderung von Organisationsstruktur und Persönlichkeitsstruktur ein d y - n a m i s c h e r Entwicklungsgesichtspunkt zugrunde liegt.

Die Bedingungsfaktoren für Organisationserneuerung sind dann auf Seiten der Arbeitenden zusammengefaßt unter interpersonaler Kompetenz und auf Seiten des Organisationsmanagement (darüber spricht ARGYRIS nicht) nach unserer Meinung durch Schaffung der objektiven Möglichkeit, interpersonale Kompetenz zu verwirklichen. Und dies heißt: Neubestimmung der Ziele einer Organisation.

Interpersonale Kompetenz zu verwirklichen bleibt ein utopisches Ziel, wenn der um mitmenschlichen Kontakt bemühte Mitarbeiter in einer hierarchischen Abhängigkeit des Konkurrenzsystems steht, in der er unter Zeitdruck objektivierbare Leistungen vollbringen soll. Diese Form der Leistung, verstanden als relative (besser sein als der Kollege), nicht als absolute, gemessen an sozialetischen Maßstäben (z.B. dem Nächsten helfen), ist unvereinbar mit zeitlichen und psychischen Aufwendungen, die die interpersonale Kompetenz erfordern würde.

Selbstverständlich wird hier methodisch das ARGYRISsche Konzept von seiner Realisierung in der Organisation theoretisch getrennt. Das Konzept der interpersonalen Kompetenz wird im folgenden noch ausführlich diskutiert werden, doch über die praktische Handhabung und Verwirklichbarkeit hat ARGYRIS selbst nicht viel Worte verloren. Daher soll hier überlegt werden, welche Vorstellung von Wirklichkeit, welches gedankliche Modell, welche Hintergrundannahme Organisationsveränderung tragen kann, die von uns als dynamische wechselseitig bedingte Abhängigkeit beider Interessengegensätze verstanden wird.

Neues einführen (eine neue Arbeitsmethode, einen anderen Führungsstil), heißt nicht nur Altes austauschen oder ersetzen, sondern den Einfluß des historisch Gewordenen auf das Neue einwirken lassen. Ein Abschaffen von z.B. Autoritätsstrukturen von heute auf morgen, läßt die subjektive Autoritätshörigkeit dennoch bestehen. So kritisiert GOMBERG (1967) zu Recht, daß mit einer losgelösten Anprangerung von Autorität die Arbeitenden in ein Chaos stürzen, da sie weder (psychische) Autonomie noch ökonomische

mischen Einfluß erreicht haben. Dem ist zuzustimmen, daß mit der Abschaffung der äußerlich (weißer Kittel), wahrnehmbaren und erlebbaren Autorität (z.B. Meister, Abteilungsleiter) das durch primäre Sozialisation in der oralen, analen und ödipalen Phase verinnerlichte Bild von Autorität damit noch nicht abgebaut ist. Nur eine reife Persönlichkeit wäre weitgehend autonom von äußerlicher Anerkennung und damit von Weisungen und kontrollierenden der Aufsicht.

Interpersonale Kompetenz zu praktizieren ist evtl. schwieriger als routinemäßige Arbeit zu verrichten, die in einem 'un'-gewissen Klima der Ruhe vollzogen wird. Interpersonale Kompetenz, verstanden als abweichendes Verhalten, würde als erstes 'Unruhe' hervorrufen.

So wie kritische, selbständig-verantwortliche Mitarbeiter ein Störfaktor sind, wenn sie sich nicht an die Spielregeln der Unterordnung halten und die sog. Betriebsruhe i.S. eines Stillstandes respektieren. (Vgl. dazu das Delegationsprinzip.)

Das Modell, das Veränderung ohne Chaos, denkerisch zuläßt, ist ein *B a l l a n c e m o d e l l*, das seinen Sollzustand nicht im Stillstand findet, sondern im Zustand des fortwährenden Einpendelns, so daß z.B. Interessengegensätze eine gemeinsame Ordnung finden können. Eine revolutionäre Erneuerung im Betrieb, die das Alte, Gewordene, radikal über Bord wirft, wird abgelehnt. In der schrittweisen Erneuerung hat auch das Alte seine Chance, Einfluß zu nehmen, so daß sich in einem *d i a l e k t i s c h e n* Prozeß eine neue Wirklichkeit eröffnet.

Inwieweit Organisationsstruktur und Persönlichkeitsstruktur wechselseitig zusammenhängen, soll in diesem Kapitel gezeigt werden; wie weit sich Gesellschaft und Individuum bedingen, soll u.a. in dieser Arbeit gezeigt werden, wobei

das Wesentliche in seiner Erscheinung hervortreten soll und weniger in quantifizierten Zusammenhängen, die, will man die Komplexität erhalten, nicht so gut möglich sind. Daher sollen Veränderungen in der Organisation und an der Persönlichkeit hier als von *q u a l i t a t i v e r* Art verstanden werden, denn quantitative Untersuchungen gibt es genug, z.B. über Arbeitszeitverkürzung etc. (als Beispiel für quantitative Veränderung der Organisation) und solche z.B. über Informations-, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, bei denen es um die Rezeption von Lernstoff geht (als Beispiel für quantitative Veränderung der Persönlichkeit). Der qualitative Aspekt heißt Reflektieren von Zusammenhängen und verändertes Bewußtsein darüber.

Sollen qualitative Veränderungen der Organisationsstruktur Erfolg zeitigen, so müssen sie auf eine aufnahmebereite Belegschaft treffen, so wie quantitative, z.B. tarifliche Aufbesserungen, die Zustimmung der Mitglieder bzw. der öffentlichen Meinung finden müssen. Bedürfnisse der Lohnabhängigen können ebenfalls nicht gegen den Willen der Machthabenden durchgesetzt werden und Revolutionen gelingen selten. So kann auch interpersonale Kompetenz nicht von oben verordnet werden.

Wenn gesagt wird, daß erfolgreiche qualitative Veränderungen der Organisation/Persönlichkeit das Placet der Betroffenen erfordert, so scheint darin ein Widerspruch zu stecken; für Zustimmung (Mitbestimmung) ist ein Problembewußtsein über die zu bestimmende Angelegenheit Voraussetzung und damit entfällt anscheinend der Hauptgrund für die qualitativen Veränderungen, nämlich Bewußtsein für das Problem zu schaffen.

Dieser Widerspruch läßt sich nur mit dialektischem Denken lösen; er besteht darin, daß (Problem-)Bewußtsein vor

der Veränderung und neu~~geschaffenes~~ Bewußtsein nach der Veränderung in dem Behauptungssatz über das Placet der Betroffenen gleichgesetzt worden ist. Richtig ist jedoch, daß es sich jedesmal um Bewußtsein handelt, doch um ein qualitativ anderes, das durch das Ereignis der Veränderung erst geschaffen worden ist.

Was ist nun interpersonale Kompetenz? Für ARGYRIS (1965a) ist sie mehr als Leistungsfähigkeit, Tauglichkeit oder geistige Anlage, ¹⁾ sondern die "individuelle Fähigkeit, intendierte Handlungen in solch einer Weise auszuführen, daß es sich lohnt, sie fortzusetzen. Je höher die interpersonale Kompetenz eines Individuums ist, um so größer ist

- a) das Bewußtsein für relevante Probleme,
- b) die Fähigkeit, Probleme zu lösen, daß sie fortan auch als gelöst gelten,
- c) die Wahrscheinlichkeit, daß Problemlösungsversuche positiv bewertet werden und nicht abgeblockt werden" (3 f.). ²⁾

Niedrige interpersonale Kompetenz heißt, daß sich ein Individuum wohl der relevanten Probleme bewußt ist, aber unfähig ist, diese zu lösen oder das Lösen zu Lasten des Pro-

- 1) s. WHITE (1963, S. 74), der meint, daß Kompetenz "capaticity, fitness, or ability" beinhaltet und (1959, S. 316) "capability...efficiency, proficiency, and skill".
- 2) s. WHITE (1959), der den Begriff "competence" ebenfalls sehr weit faßt. Er umfaßt 'Handlungen' (s. etymologisch H a n d als be-greifen, erforschen) als auch Sprechen und Denken als Einfluß nehmen auf die Umwelt, - alles was eine kompetente Interaktion verlangt. Des weiteren spricht WHITE von Fähigkeiten zur Motivation (competence motivation) (S. 317 f.).

blemlösungsprozesses selbst geht.

ARGYRIS (1957) schreibt, daß ein **W i d e r s p r u c h** bestünde zwischen einer reifen Persönlichkeit und der z.Zt. bestehenden Organisation bzw. Organisationsform; ihn lösen will ARGYRIS (1962) mit Hilfe des Konzeptes der inter-personalen Kompetenz, die als Entwicklungsziel anvisiert wird, doch in der Organisation, wie sie jetzt besteht, schwerlich zu verwirklichen ist, da in der Arbeitswelt für Gefühle und zwischenmenschliche Bindungen kein Platz ist. Es werden sogar personale (psychische) und "Organisations-Abwehrmechanismen" entwickelt, die den Mitarbeitern helfen, Gefühle bei sich und anderen zu unterdrücken. Solch eine Abwehrreaktion kann zur Barriere für neue intellektuelle Ideen werden und damit zum Nachteil der Organisation sein (S. 40 ff).

Wird bislang das Prinzip der ökonomischen Rationalität von seiten des Unternehmers und auch der Beschäftigten hochgehalten, indem sich beide Seiten so verhalten, daß sie den größtmöglichen Nutzen haben und die geringsten Kosten tragen, so wird nach unserer Meinung bei ARGYRIS (1962 und 1965a) davon abgewichen, zugunsten einer humaneren Arbeitsweltgestaltung, wenn er die Entwicklung der interpersonalen Kompetenz fördern will und damit Neuland der informellen Betriebsstruktur betritt. ARGYRIS (1962) postuliert: "In dem Maße, in dem sich Untergebene den Werten widmen, die implizit in der formalen Organisation enthalten sind, schaffen sie ein soziales System, das folgendes bewirkt: ¹⁾

1) s. die Kritik am Anfang über den von ARGYRIS erhofften Automatismus über die Veränderung der Organisationsstruktur alleine aufgrund der veränderten Persönlichkeitsstruktur.

- a) Empfangen und Geben von einschätzbaren Rückmeldungen (feedback),
- b) anderen zugestehen und erlauben, daß sie sich zu ihren Ideen, Gefühlen und Werten bekennen,
- c) offensein für neue Ideen, Gefühle und Werte und
- d) bereit sein, Erfahrungen zu machen und Risiken einzugehen" (S. 42, dort nicht gesp.).

Erreichen will ARGYRIS diese pädagogischen Ziele mit den Mitteln Richtung weisen, Druck und Kontrolle oder Belohnung und Strafe (1962, S. 42) und 1965a postuliert er drei Basiswerte, wovon der letzte folgendermaßen lautet: "Die Energien der Individuen können im Sinne der Organisation kanalisiert werden, sofern sie geleitet, kontrolliert und jeweils belohnt bzw. bestraft werden" (10).

ARGYRIS ist an dieser Stelle zu kritisieren, daß er das sozial wertvolle Ziel, interpersonale Kompetenz in einer Organisation zu entwickeln, mit Zielen verfolgen will, die ihn zurückfallen lassen in die Theorie des frühen Behaviorismus von Aktion (auf Seiten des Managements) und Reaktion (auf Seiten der Lohnabhängigen). Wir hielten es für adäquater die Systemtheorie zu bemühen und das Verhalten i.w.S. des Unternehmers und der Beschäftigten darin einzuordnen, weil man dann z.B. anhand des Kostenfaktors (Informationskosten, Zeitkosten, i.w.S. finanzielle Kosten),

zeigen kann, wie eine Erneuerung der Organisation (durch Abbau der Barrieren für neue intellektuelle Ideen und neues menschlicheres Verhalten) nur in Wechselwirkung der beiden Systeme zu verstehen ist. Belohnung (Geld, Prestige, Sicherheit etc.) und Bestrafung (psychischer Druck, Vermeidung von Belohnung etc.) ist das alte Aktionsmuster der einen Seite der Interessengegensätze, womit außerdem eben nur jene Beschäftigten angesprochen werden, die sich bislang schon konform und opportun verhalten haben, nicht aber ein noch unbekanntes, zu Neuerungen bereites Potential, bzw. es werden abweichende Verhaltensaspekte nicht evoziert. Sieht man hingegen Organisationsstruktur und Persönlichkeitsstruktur in Wechselwirkung stehen und das heißt, daß nicht nur eine Seite agiert und die andere Seite nur reagiert, so ist die Feinstruktur der Organisation ganz anders mit ihrer inneren Dynamik darstellbar. Damit müssen andere Strategien für Veränderung entworfen werden, denn diese Form der verändernden Erneuerung kann nicht von oben befohlen werden. Erneuerter Verhalten der abhängig Beschäftigten i.S. von interpersonaler Kompetenz heißt konkret (s. ARGYRIS 1962, S. 42): b e r e i t s e i n z u n e u e n E r f a h r u n g e n u n d R i s i k e n , - o f f e n s e i n - a n d e r e n e i n e n E n t w i c k l u n g s f r e i r a u m z u g e s t e n e n .

Die Realisierung der Verhaltenseinheit "interpersonale Kompetenz" birgt für beide Seiten (Unternehmer und Beschäftigte) unter der Voraussetzung, daß sie vom Unternehmer geduldet wird oder gewerkschaftlich erzwungen worden ist, Ungewißheit über Kosten und Nutzen in sich, während das status-quo-Verhalten vorherberechenbar, unternehmerisch kalkulierbar ist. Für die Organisationsführung ist es ungewiß, ob sich das neue Verhalten, interpersonale Kompetenz zu zeigen, auszahlt, in Gewinnsteigerung ummünzen läßt und wann es (zeitlich gesehen) Profit abwirft. Für den Beschäftigten ist ungewiß, ob ihm das neue Verhalten in seinen sozialen Beziehungen Vorteile verschafft, d.h., bei seinem Vorgesetzten eventuell eine Beförderung und bei den Mitarbeitern soziale Anerkennung, ob es also sozial positiv sanktioniert wird. Im Gegenteil das Risiko ist groß, hohe Kosten zu haben durch sozial abweichendes Verhalten. ¹⁾

1) vgl. PARSONS (1968), der in seiner Systemtheorie Krankheit als "abweichendes Verhalten" ansieht.

Interpersonale Kompetenz läßt sich auch als 'ungewisses Verhalten' in bezug auf Kosten und Nutzen ansetzen, denn es birgt für beide Seiten hohe Informationskosten in sich, um aus dem ungewissen Verhalten im Laufe des Veränderungs-(Entwicklungs-)zeitraumes ein berechenbares werden zu lassen, und dieses Risiko wird gescheut. So wird aus sozialpsychologischer Sicht klar, warum neue Erkenntnisse einen langen Weg bis zu ihrer Realisierung gehen müssen. Erst wenn, dialektisch gesehen, sogenanntes abweichendes Verhalten zur Norm wird, schon fast konform ist, kann die Nutzen-Kosten-Relation dahin tendieren, auf beiden Seiten eine Effektivitätssteigerung zu beschreiben, dergestalt, daß das Effektivitätsdenken als egoistisches Streben zugunsten des sozialen Denkens nicht mehr die gesellschaftliche Wirklichkeit markiert. ¹⁾

In dem Zusammenhang ist DOWNS' (1968) politökonomische These von Interesse, daß Ungewißheit den Boden für Mani-

1) vgl. zum subjektivistischen Rationalitätsprinzip das Gesetz des größtmöglichen Vorteils von BOHNEN (1971).

pulation¹⁾ (S. 97), für Ideologien schafft. Ideologien haben eine stabilisierende Funktion und sind Neuerungen gegenüber feindlich eingestellt.

Im Zusammenhang mit Ideologien soll GABEL (1964) zitiert werden, der schreibt, daß das "falsche Bewußtsein (Ideologie) und nicht dialektisches Denken...in Wahrheit zwei Aspekte derselben Wirklichkeit (sind), das eine auf der psychosozialen Ebene, das andere auf der Ebene der individuellen Psychologie" (79). Das Denken lebt nicht in der Dauer der Zeitlichkeit, sondern in einer "verräumlichten, geometrisierten Zeit" und darin ist es dem Denken in einer entfremdeten Produktionsweise gleich. Der Unternehmer versteht sein Handeln teilweise als eines in einem statischen Wirtschaftssystem, dem eine "Scheinewigkeit" zugesprochen wird, wo permanente Veränderungen sich nicht von selbst verstehen.

1) Manipulation, als mehr oder weniger unscharf gebrauchter Begriff sagt nur etwas aus über einen Einfluß auf Entscheidungen von einzelnen Personen oder Gruppen (z.B. Konsumenten), während Ideologisierung von der Durchsetzung der Machtinteressen in der Gesellschaft spricht. Sie ist ein "System von Überzeugungen und Begriffen, das die soziale Wirklichkeit in einer Weise sinnhaft strukturiert, um in ihr handeln zu können, ohne daß bestehende Zwangsverhältnisse problematisiert werden" (PUCES et al., 1973, S. 288).

Die Zeit verliert in seinem Denken "den qualitativen, veränderlichen, flußartigen Charakter: sie erstarrt zu einem genau umgrenzten, quantitativ meßbaren,...erfüllten Kontinuum: zu einem Raum" (LUKACS, 1923, S. 101, ¹⁾ zit. v. GABEL, 1964, S. 80).

SALOMON (1926) zeigt auf, daß auch Ideologien (Ideen) geschichtlich gesehen einem Funktionswandel unterliegen, dadurch daß im materialistischen Denken das Denken an sich und ohne Beziehung zum Wirklichen als "Glauben an eine 'höhere' Wirklichkeit enthüllt wird." "Aus Denken und Wirklichkeit ist Handeln und Möglichkeit geworden. Denn Ideen sind für den Ideenträger der kämpfenden, aufkommenden Schicht Kräfte, und nicht, wie für die herrschende Schicht, geltende Formen... die ganze Ideologienlehre ist P o - l i t i k als Wissenschaft".

Ideologie hat einen doppelten Sinn, zwei qualitativ verschiedene Seiten, wobei die eine "Abbild und Ausdruck, Reflex und Symptom" der Wirklichkeit gleich einem "Derivat" ist und die andere Seite das "Depravat" ²⁾, verstanden als Verfall der dialektischen Sicht, als Selbstentfremdung und Selbsttäuschung (SALOMON, 1926, S. 419 f.).

Wenn wir nun zu ARGYRIS' interpersonalen Kompetenz zurückkehren und erinnern, daß 'ungewisses Verhalten' Risiken vielfältiger Art in sich birgt, die die Organisation (betriebswirtschaftlich gesehen) und die Beschäftigten (sozial-psychoanalytisch gesehen) unter den jetzigen Umständen eher zu vermeiden trachten,

1) LUKACS gibt als Quelle K. MARX an: Das Kapital, Bd.I, S.309, o.J.; Zitat ist jedoch im Band von 1925 nicht enthalten.

2) Wird auch v. GABEL, 1967, S. 81 zit.

obwohl diese sogenannten Risiken eine Erneuerung oder Veränderung erst ermöglichen, so stellt sich die Frage, ob wir bis hierhin ARGYRIS nicht falsch verstanden haben, zumal, wenn er als Basiswert setzt:

- a) Bedeutsame menschliche Beziehungen sind solche, die sich an den Zielen der Organisation orientieren.
- b) Effektivität der menschlichen Beziehung wächst an, wenn sich die Mitarbeiter rational verhalten und verringert sich, wenn sich die Mitarbeiter emotional verhalten (1962, S. 39).

Die Basiswerte täuschen vor, als hätten Unternehmer und Beschäftigte die gleichen Interessen an der Organisation und im privaten Leben, so daß Entwicklung der Persönlichkeit gleichgeschaltet ist mit der Entwicklung der Organisation, - Persönlichkeitsstruktur und Organisationsstruktur eines seien.

Als langfristiges sozialpolitisches Ziel ist Punkt (a) zu akzeptieren, gemeint ist ein Sollzustand, der anzeigt, daß Persönlichkeitsstruktur und Organisationsstruktur eine harmonische Verbindung eingegangen sind, in der entfremdete Produktionsweisen und entfremdete menschliche Beziehungen am Arbeitsplatz und privat nicht die Norm sind, sondern interpersonale Bindungen bestehen. Diese sozialen Gegebenheiten würden dann auch das (betriebs)psychologische Phänomen der Persönlichkeitsspaltung einschränken, das darin besteht, daß der Mensch heute aus einer "Persönlichkeit für zu Hause besteht und einer anderen, ganz verschiedenen für seine Arbeit; sondern (dann ist der arbeitende Mensch) eine u n t r e n n b a r e und u n a u f l ö s b a r e E i n h e i t . Er überträgt

seine persönlichen Sorgen seine Ängste und seine Befürchtungen auf seinen Arbeitsplatz und umgekehrt von seinem Arbeitsplatz auf sein Heim und seine Familie" (ZWEIG, 1952, S. 97, zit. n. FRIEDMANN, 1959, S. 118). In diesem Sinne ist ARGYRIS' Basiswert (a), daß bedeutungsvolle menschliche Beziehungen solche sind, die sich an den Zielen der Organisation orientieren, im Zusammenhang mit dem vorangegangenen Entwicklungsgedanken, eine sinnvolle Aussage. Auch zu Hause wären die Beziehungen von interpersonaler Kompetenz getragen.

Mißt man diesen Basiswert an den Sozialisationsinhalten: Leistungsstreben, Effektivitätsdenken, Streben nach 'Höherem' und Herabblicken auf niedrigere soziale Schichten ¹⁾, so spiegelt er den heutigen gesellschaftlichen Entwicklungsstand wider, dennoch verschieden darin, daß der Basiswert in seiner konservierenden Funktion verstanden wird und nicht in seinem potentiellen sozialen Wert für Innovation. Sozialisation heißt Anpassung an die gegebenen Umstände (Anpassung des Menschen an die gegebenen Verhältnisse). Interpersonale Kompetenz ist nicht als Deparat, als soziales Abfallprodukt (höherer Lohn durch potenzierten Profit) im Umgang mit Kollegen zu verstehen, sondern als Zielvorstellung für eine künftige Sozialisation,

1) DAIM (1960) zeigt in seiner breit angelegten tiefenpsychologischen Untersuchung über die verschiedenen Klassen (besser ist von Schichten zu sprechen) daß "häufig die Distanz nach oben bagatellisiert und verringert" wird und die "Distanz nach unten vergrößert und zur Kluft ausgeweitet (wird). Man erkennt, daß auf diese Weise die eigene Identifikationsgruppe eine Aufwertung erfährt, die unten angrenzende eine Abwertung. Die zunächst angrenzenden Schichten können die stärksten Affektballungen erzeugen, nach oben Ressentiments, nach unten Snobismen" (168).

in der auf die K o m p e t e n z z u r A r b e i t ,
als verallgemeinerte betriebspsychologische Zielvor-
stellung der interpersonalen Kompetenz, ausdrücklich
abgesetzt werden müßte und nicht nur wie jetzt, auf
die Fertigkeit und Fähigkeit einzelner Funktionen, wie
manuelle und motorische Fertigkeiten und kognitive Fähig-
keiten zum Reproduzieren von Lernstoff.

Obwohl die Arbeit mehr als die Hälfte (zeitlich gesehen)
des Wachzustandes ausmacht, wird die 'Befähigung zur
Arbeit' weder in der allgemeinbildenden noch in der Be-
rufsschule als Lernziel ausgegeben. Interpersonale Kom-
petenz zu lernen sollte daher ein schulisches Lernziel
heißen.

Doch wie wäre sie von Sozialisationsagenturen zu vermit-
teln? Wie werden allgemein Einstellungen und Haltungen
(z.B. Konsumeinstellungen/politische Haltungen) vermittelt?
Nach EASTEN & HESS (1962) werden politische Einstellungen
in der frühen Kindheit, also vor dem Schuleintritt, ge-
legt. Das Kind beginnt schon früh nach politischen Zu-
sammenhängen zu fragen, dann wenn es eigene Autoritäts-
probleme bewältigen muß, die sich z.B. in der ödipalen
Phase ergeben; so fragt es zum Beispiel: "Wer bezahlt
den Schutzmann" oder "Warum darf Vater (der ja noch als
omnipotent erlebt wird) hier nicht parken?" (234). Den
Begriff 'Politik' erwirbt das Kind erst mit 11-12 Jahren.
Diese empirische Untersuchung an ca. 12.000 Kindern zeigt,
daß sich e m o t i o n a l e Strukturen viel früher
entwickeln als r a t i o n a l e und daß man daraus
entnehmen kann, daß nicht nur politische Einstellungen,
wahrscheinlich auch die E i n s t e l l u n g z u r
A r b e i t in der frühen Kindheit gelegt wird, noch

bevor das Kind begriffen hat, was 'arbeiten' heißt.

Interpersonale Kompetenz müßte sich schon das Kind aneignen, um als neuer Arbeitnehmer gewappnet zu sein.¹⁾ Nur so könnte interpersonale Kompetenz im Zusammenhang von Situationen, Aufgaben, Problemen und Verhalten gelernt werden und müßte nicht als verdinglichte und operationalisierte Lerneinheit (z. B. in Gruppensitzungen) imitiert werden, würde dann auch nicht seine Authentizität einbüßen.

Sozialisation und Produktionsverhältnisse sind als Einheit zu sehen; Sozialisation geschieht immer auf einen bestimmten Produktionsstand (gesellschaftlichen Entwicklungsstand) hin. (Diese These wird im Verlauf dieser Arbeit noch weiter verfolgt werden). Dies erklärt auch, warum bei den gegebenen Organisationsstrukturen, die auf Leistung aufgebaut sind und ihr Pendant finden in dem auf Konkurrenz aufgebauten gesellschaftlichen Strukturen, menschliches Verhalten als fehl angepaßt wirken muß! Erziehungsvorstellungen kristallisieren sich spezifisch auf Grund spezifischer gesellschaftlicher Erfahrungen in den verschiedenen Schichten und werden hauptsächlich durch die verallgemeinerten Erlebnisse in der Arbeit geprägt. Schichtenspezifische Werbung und Ansprache in Unterhaltungssendungen der Massenmedien tragen zur Stabilisierung der Erlebnisse bei, so daß sich feste Haltungen, Charaktertraits, herausbilden.

1) BLOOM (1974) weist nach, daß viele Persönlichkeitsmerkmale (Intelligenz, Schulleistung) schon im Vorschulalter in ihrem Ausmaß angelegt und vorhanden sind.

So wird verständlich, warum heute interpersonale Kompetenz oder soziales Verhalten allgemein, nicht im schulischen Lehrplan steht. ¹⁾ Warum sollte ein Arbeiter, der für die meiste Zeit seines Lebens nur reduziert seine Körper- und Geistesfunktionen betätigen kann, oder ein kleiner Angestellter, der an der Aufstiegsideologie der höheren Schichten orientiert ist, interpersonale Kompetenz entwickeln? BARAN (1966) spricht von "Affektverkümmern" (93), die bei stark einseitiger Tätigkeit eintritt. Spontanität und Emotionalität sind unterentwickelt und der Mensch entfremdet sich von sich selbst. Nach TUCKER (1963) hat v o r der Benutzung des Entfremdungsbegriffes in der Ökonomie, dieser in der Psychiatrie konkreten Inhalt angenommen. Hierauf hat TUCKER als einer der ersten, so nach KÜNZLI (1966), hingewiesen. ²⁾ Der Begriff "Entfremdung" dient als "Bezeichnung für den Verlust der persönlichen Identität...Der selbstentfremdete Arbeitsmensch ist jemand, der sich selbst verloren hat" (TUCKER, 1963, S. 185).

- 1) FOOTE & COTTRELL (1955) sehen interpersonale Kompetenz mit bildungspolitischen Fragen im Zusammenhang stehend (S. 38-40).
- 2) Dies wird von Befürwortern der MARXischen Politökonomie bezweifelt; tut aber nichts zur Sache, da hier nicht nach Ursache und Wirkung gefragt wird, nach Aktion und Reaktion, sondern von einem wechselseitigen Beeinflussen ausgegangen wird. JONAS (1960) schreibt, daß der Begriff der 'Entfremdung' in den "Sozialwissenschaften, wie sie im XVIII. und XIX. Jh. entstanden sind, nicht eigens zum Problem (wird). Sie bauen auf einem Fundament auf, dessen Tragfähigkeit nicht ausdrücklich untersucht wird, und bewegen sich demgemäß in einem Horizont, der als selbstverständlich vorausgesetzt wird" (10).

FREUD hat in mehreren Arbeiten kundgetan, daß die Quelle des menschlichen Glücks, die Freiheit zur Selbstentfaltung ist und das Vermögen, durch die Sinne Erfüllung zu erfahren. ¹⁾

Ein Arbeiter/Angestellter zum Beispiel, der für die meiste Zeit nur reduziert seine Körper- und Geistesfunktionen betätigen kann, läßt diese verkümmern und hat keine Chance, sie zu entwickeln. De facto besitzt er auch keine differenzierten Fähigkeiten, die ihn zu höher bewerteten Aufgaben im Betrieb befähigen würden, - also hat er keine Aufstiegschancen. Andererseits ist es volkswirtschaftlich notwendig, ein Heer von wenig qualifizierten Arbeitern zu wissen, deren psychosozialer Status konstant bleibt (s. Funktion von Gastarbeitern ²⁾).

Auf einem anderen gesellschaftlichen Entwicklungsstand ist denkbar, daß es die Möglichkeit geben wird, Mitarbeiter in mitmenschlichen Fähigkeiten zu schulen, u.a. auch in betrieblicher interpersonaler Kompetenz. Quantitative Ansätze finden wir heute im Betriebsverfassungsgesetz (Fortbildung des Betriebsrates etc.) und im gesetzlichen Bildungsurlaub in einigen Bundesländern.

Wenn ARGYRIS und andere Humanwissenschaftler schon heute für eine humanere Arbeitswelt eintreten (bei Beibehaltung der alten Herrschaftsverhältnisse), so müssen sie wissen,

- 1) Nach BARAN (1966) haben v o r FREUD, MARX & ENGELS die menschlichen Ideale der Selbstentfaltung und der sinnlichen Erfüllung vertreten (S. 93). Der Streit der zeitlichen Reihenfolge wird hier nicht weiter verfolgt.
- 2) s. dazu Schwarzbuch: 'Ausländische Arbeiter', herausgegeben von GEISELBERGER (1972).

daß diese Vorzüge nur für die durch ihre Arbeitsplätze ohnehin privilegierten und aufbereitet durch ihre Sozialisation in mittleren und höheren Führungsfunktionen Beschäftigten Geltung haben können.

Dies ist insofern nicht weiter zu kritisieren, wenn es unter dem hier verfolgten Entwicklungsgesichtspunkt gesehen wird. Dann müssen Neuerungen an einer Personengruppe ausprobiert werden, die aber dann aus diesem beruflichen oder Bildungsvorsprung keine Privilegien ableiten dürfte, handelt sie gemäß den Inhalten der an ihr zuerst erprobten Postulate der interpersonalen Kompetenz, die u.a. lauten:

a n d e r e n	h e l f e n ,	Erfahrungen zu machen -
a n d e r e n	h e l f e n ,	offen zu sein -
a n d e r e n	h e l f e n ,	sich zu Ideen oder Gefühlen zu bekennen.

AGYRIS selbst hat diesen gesellschaftlichen Entwicklungsgesichtspunkt nicht verfolgt, daher ist es für ihn legitim interpersonale Kompetenz in Form von T-Gruppen-Sitzungen oder anderen Trainings an Arbeitnehmern mit Unternehmerfunktionen (leitende Angestellte) oder allgemein in höheren Funktionen zu vermitteln. Ob dabei die Inhalte konsequent weitergegeben werden in dem Bewußtsein, daß die eigene Entwicklung nur gelingt wenn "gleichzeitig die Bedingungen für den Nachvollzug durch den Nächsten geschaffen werden und der individuelle Entwicklungs- und Lernprozeß unweigerlich mit dem eines anderen verbunden ist" (ARGYRIS, 1962, S. 20 f., 8. Postulat, hier auf S. 63) läßt sich bezweifeln. Der jetzt so geschulte Mitarbeiter sieht wahrscheinlich seinen Wissensvorsprung als von quantitativer Art an, der ihm das Erklimmen einer weiteren Sprosse im Leistungssystem freigibt. Bildungsleistungen

des Einzelnen werden gewöhnlich als individuelle Begabungsbevorzugung gesehen, nicht als relative und nicht als Verpflichtung, anderen zu helfen, auch so weit in bezug auf die eigene Entwicklung und das berufliche Fortkommen zu kommen. Auch im Bildungsbereich gelten die Werte Konkurrenz (besser sein als der andere) und Effektivität (nur für 'Begabte' lohnt sich Bildung i.w.S.).

Nur ARGYRIS (1965) kann daher erstaunt sein, daß aufgrund seiner Studienergebnisse die Praxis der Verhaltensweisen in der Forschungsorganisation, die er untersucht hat, noch weit von der Idealvorstellung derjenigen Beschäftigten entfernt ist, die nämlich meinten, daß sie selbst interpersonale Kompetenz und damit Werte wie 'Offensein' gegenüber neuen Ideen und Gefühlen, 'sich und anderen etwas zugestehen' und 'neue Erfahrungen machen' praktizieren würden. Sie waren sich nicht der Kluft bewußt, die zwischen ihren Wertvorstellungen und ihrem realen Handeln stand, sagt ARGYRIS (1965a). ARGYRIS ist aufgrund seines statischen Denkmodells auch nicht in der Lage, diese Widersprüche zu erklären. Er muß in der individuellen Psychologie Zuflucht suchen, und konstatiert bloß, daß zwar die interviewten Forscher von ihrem Selbstverständnis her interpersonale Kompetenz als Wert anstreben, doch nicht in der Lage sind, diese Wertvorstellung zu realisieren. ARGYRIS (1965a) meint, daß sie eine "Prädisposition zu interpersonaler Inkompetenz" haben, durch die sie sich nicht vom Manager unterscheiden (S. 197). In der weiteren Analyse des Sachverhaltes nimmt ARGYRIS (1965a) an, daß die Forscher zwar gute technische Kompetenz haben, aber eben aus dem Mangel an Fähigkeit, sich mit Menschen auseinanderzusetzen, in die Forschung gegangen sind, wo sie Freiheit und Autonomie

suchten. Da sie nun mit anderen Forschern zusammenarbeiten müssen, entstehen Frustrationen und später A b w e h r - h a l t u n g e n (S. 230 f., dort nicht gesp.).

ARGYRIS' Vorgehen ist kritisch als psychologisierendes zu kennzeichnen, indem er seine methodischen Schwierigkeiten dem untersuchten Individuum anlastet und damit das Problem einem anderen Wissenschaftsbereich, nämlich der Psychoanalyse zuschiebt, wenn er z.B. von Abwehrhaltungen (Abwehrmechanismen) spricht.

Das methodologische Problem in ARGYRIS' denkerischem Vorgehen ist der Mangel an a n a l y t i s c h e m Aufbereiten des Phänomens (z.B. des Phänomens Organisation mit seinen zwei Aspekten Organisationsstruktur vs. Persönlichkeitsstruktur bzw. Unternehmensführung vs. abhängig Beschäftigte bzw. wirtschaftliche Gesetzmäßigkeiten vs. psychologische Gesetzmäßigkeiten) und das n i c h t d i a - l e k t i s c h e Denken, das Veränderung/ Erneuerung als eine in ein statisches System einführbare fixe Größe ansieht.

Andererseits unterschätzt ARGYRIS die Auswirkung eines interpersonalen Verhaltens, was grundlegend vom herkömmlichen abweicht. Interpersonale Kompetenz einführen ist nicht das Gleiche wie Arbeitszeitverkürzung oder Schichtarbeit in einer Organisation einführen, eben weil es eine qualitative Veränderung bedeuten würde, die das System der Organisationsstrukturen in der jetzigen industriellen Welt transzenieren würde.

Daher ist es naiv zu fragen, "in welcher Weise beeinflusst die interpersonale Kompetenz die Normen der Organisation hinsichtlich Abhängigkeit, Konformität, Vertrauen und innerer Verpflichtung" (ARGYRIS, 1962, S. 40).

Interpersonale Kompetenz, so wie sie im folgenden detailliert dargestellt wird, - ist die Norm .¹⁾

- 1) Der kritische Leser wird einwenden, daß er um die Richtigkeit des vorangegangenen Kapitels beurteilen zu können, genauer wissen müßte, was nun eigentlich interpersonale Kompetenz ist. Daher ist zur Aufbereitung des Stoffes zu sagen, daß Darstellung von Gedanken und Kritik dazu gleich an Ort und Stelle geboten werden, so daß ein Verständnis entstehen kann, das durch die Vereinigung von Widersprüchen organisch heranwächst. Die Vorspielung von am Anfang schon existenten Arbeits-hypothesen, die systematisch abgespult werden, wird auch zugunsten des nachvollziehbaren kreativen Aktes, den eine solche Arbeit abverlangt, unterlassen.

2.2. Interpretation der Postulate zur interpersonalen Kompetenz

Im folgenden sollen ARGYRIS' (1962) Postulate daraufhin untersucht werden, wie hoch ihr implizit enthaltener psychoanalytischer Sinngehalt ist, um auch eine inhaltliche Rechtfertigung für den behaupteten Zusammenhang von Betriebspsychologie und Psychoanalyse nachweisen zu können.

Bei ARGYRIS (1962, S. 17 ff) lauten die Postulate zur interpersonalen Kompetenz ¹⁾ folgendermaßen:

1. Menschliches Verhalten ist nicht zufällig, sondern gesetzmäßig. Jedes Verhalten ist kontinuierlich und ergibt die individuelle Einmaligkeit ²⁾ (unity), das Selbst, das Ich, das Konstruktsystem usw.
 2. Für die Entwicklung der Einmaligkeit des Individuums sind interpersonale Beziehungen notwendig. ³⁾
 3. Die frühkindliche interpersonale Beziehung zu den Eltern und Geschwistern ist von größter Bedeutung. Eine Familie ist effektiv in bezug auf die Fähigkeit zu interpersonalen Beziehungen, wenn sie dem Kind die Entwicklung eines kompetenten Selbst ermöglicht (S. 17).
- Diese ersten drei Postulate lassen ohne Frage eine Ähnlichkeit zu den FREUDSchen die Sozialisation betreffenden

1) Vgl. FOOTE & COTTRELL (1955), die sagen, daß interpersonale Kompetenz sechs Komponenten enthält: Gesundheit - Intelligenz - Empathie - Autonomie - Urteils-kraft (judgement) - Kreativität (S. 52 ff), wobei Intelligenz, Empathie und Urteils-kraft mehr mit J.H. MEADS "me" korrespondiert und Gesundheit, Autonomie und Kreativität mehr mit dem "I" (S. 58).

2) Vgl. MEDAWAR (1969), der aus der Sicht des Biologen die menschliche Einmaligkeit betrachtet.

3) Vgl. MEAD (1934) Teil III.

Hypothesen zu. In dem ersten Postulat spricht ARGYRIS einen Determinismus an, der in der psychoanalytischen Theorie als biologischer, triebbedingter, verstanden wird. In dem zweiten Postulat spricht ARGYRIS die frühkindlichen Objektbeziehungen zu den Eltern/Pflegepersonen und sonstigen Bezugspersonen an, die bei ihm wie bei FREUD von prägender Bedeutung sind.

Auch bei ARGYRIS spielt der soziale Faktor eine wesentliche Rolle in der Entwicklung von interpersonaler Kompetenz, wie bei FREUD in der ödipalen Problematik, die ihren Abschluß findet in einer adäquaten Geschlechtsidentifikation und dem Aufbau eines Über-Ichs als der verinnerlichten Instanz eines elterlichen und damit gesellschaftlichen Werteschemas. Während sich bei ARGYRIS interpersonale Kompetenz in der Auseinandersetzung mit Mitarbeitern (peer groups) und Vorgesetzten (Autoritäten) entwickelt, sieht FREUD die Auseinandersetzung als Differenzierung in den innerpsychischen Instanzen.

Bei ARGYRIS folgt:

4. Wenn das Individuum ein relativ stabiles Selbst entwickelt hat, besitzt es auch einen 'Filter', durch den es sich und andere wahrnimmt. Es sondert wahrnehmbares Verhalten aus, das nicht mit dem eigenen übereinstimmt, wehrt es ab und verleugnet es (s. Abwehrmechanismen) und akzeptiert jenes Verhalten, das mit dem eigenen übereinstimmt.

A b g e w e h r t wird ein Verhalten, das dem Selbst oder dem Ich bedrohlich erscheint.

Wenn das Individuum sich selbst und andere zunehmend akzeptiert, schwindet auch ein wertendes Beurteilen der anderen.

5. Das Individuum akzeptiert jenes Verhalten das keine

Bedrohung des eigenen Selbst ist und wird sich dessen bewußt. Es wird sich **n i c h t** bewußt und akzeptiert **n i c h t** Verhalten der eigenen Person und anderer Personen, das eine Bedrohung darstellt. Je größer die Bedrohung, d.h., je stärker die Bedrohung zentrale Aspekte des eigenen Selbst betrifft, je geringer ist die Wahrscheinlichkeit der Bewußtwerdung (um so größer ist die Abwehr).

6. Das Grundbedürfnis des Menschen ist (u.a.) sich selbst und andere zu akzeptieren (S. 20).

Das sechste Postulat läßt Beziehungen zur Psychoanalyse vermittels des Narzißmus zu. Etymologisch bedeutet Narzißmus Liebe zu dem eigenen Spiegelbild, das der Jüngling Narcissus auf der Wasseroberfläche entdeckte. ABRAHAM gebrauchte den Begriff schon 1908 und vor ihm ELLIS und NÄCKE um 1898. ¹⁾

USTERI (1935) schreibt über die Narzisse folgendes:

"Ovid überliefert uns die anmutige Sage von Narzissus, der die Götter zweier Flüsse, des Cephisus und der Liriope, seine Eltern nennt. Echo und andere Nymphen, aber auch Jünglinge verlieben sich in das Kind, das weder männlich noch weiblich, aber überaus schön ist. Narzissus verschmäht sie alle. Deshalb verhängt Nemesis, die Rachegöttin, einen Zauber über ihn. Er soll lieben, ohne je geliebt zu werden. Die Verwünschung geht in sonderbarer Art in Erfüllung. Narzissus erblickt sich selbst in einer Quelle und verliebt sich mit solcher Inbrunst in sein Spiegelbild, daß er nicht den Mut findet, von der Stelle zu weichen. Er schlägt Wurzeln und wird zu der uns bekannten Blume, zur Narzisse..." (138).

Inhaltlich bedeutet Narzißmus mehreres. 1911 postuliert

1) s. genaueres in 'Vokabular der Psychoanalyse' von LAPLANCE & PONTALIS, 1972, S. 320

FREUD Narzißmus als psychosexuelle Entwicklungsstufe die zwischen dem Autoerotismus und der Objektliebe liegt und sagt: "Ich ziehe den vielleicht minder korrekten, aber kürzeren und weniger übelklingenden Namen *N a r z i ß - m u s* vor. Es besteht darin (das Stadium), daß das in der Entwicklung begriffene Individuum, welches seine autoerotisch arbeitenden Sexualtriebe zu einer Einheit zusammenfaßt, um ein Liebesobjekt zu gewinnen, zunächst sich selbst, seinen eigenen Körper zum Liebesobjekt nimmt, ehe es von diesem zur Objektwahl einer fremden Person übergeht" (297) (Fall Schreber). Und in weiterführenden Arbeiten von FREUD und anderen wird in diesem Sinne von primärem Narzißmus gesprochen. Vermittels des sekundären Narzißmus ist die Bildung des Ichideals möglich, d.h., die narzißtische Vollkommenheit der Kindheit, in der das Ich noch groß war, tritt in der neuen Form des Ichideals wieder auf. Was der Mensch "als sein Ideal vor sich hin projiziert, ist der Ersatz für den verlorenen Narzißmus seiner Kindheit, in der er sein eigenes Ideal war." Den Grund für den Verlust der Identität mit sich selbst gibt FREUD im Konflikt mit kulturellen und ethischen Vorstellungen an (FREUD, 1914, X, S.160 f). - Im sekundären Narzißmus wird das Gleichgewicht gesehen zwischen Objekt- und Selbstbesetzungen und um auf das sechste Postulat von ARGYRIS zurückzukommen, in dem es heißt, daß ein Grundbedürfnis des Menschen, sich selbst und andere zu akzeptieren ist, so drückt das Postulat ein Gleichgewicht zwischen dem Selbst und den Anderen ¹⁾ aus, denn nur sich selbst akzeptieren (lieben) hieße ein "grandi-

1) vgl. G.H. MEAD (1934, besonders S. 196 ff) und BUGENTAL (1965) der aus der Sicht des Psychotherapeuten "I, Me, Self und Person" im Zusammenhang sieht (S.200 ff).

oses Selbst" ¹⁾ schaffen, das sich exhibitionistisch bewundern lassen will und in seinen Vorstellungsinhalten Größenphantasien beherbergt, wohingegen die Überbetonung der anderen, bei KOHUT (1966 und 1969) zwar im Sinnzusammenhang mit Narzismus, "idealisiertes Elternbild" heißt; das Bild vom anderen (bei KOHUT sind es die omnipotenten Elternfiguren) wird mit Vollkommenheit und Macht ausgestattet, das im Idealfall das idealisierte Über-Ich darstellt.

Eine weitere inhaltliche Analogie des sechsten Postulats fällt auf zu der Bibelstelle: "Du sollst Deinen Nächsten lieben wie Dich selbst". Dies kann in bezug auf die oben geführte Narzismus-Diskussion auch heißen, du sollst deinen Nächsten lieben, wie du dich selbst lieben sollst und macht den Zusammenhang zu ARGYRIS' sechstem Postulat klar, in dem steht, daß das Grundbedürfnis des Menschen ist, sich selbst und andere zu akzeptieren (lieben).

Andere Autoren, wie z.B., HOLT & SOLVESON (1960), setzen "lieben" und "akzeptieren" dicht nebeneinander und indem sie noch "gutheißen" (approve) hinzufügen, die Grundbedürfnisse des Menschen nennen (S. 155).

Bei ARGYRIS (1962) folgt das siebente Postulat:

7. Je größer die Abwehr ist, um so geringer ist die Wahrscheinlichkeit, daß Bedingungen geschaffen werden, die die hilfreiche Annahme eines 'feedback' erlauben.

ARGYRIS sieht in menschlicher Kommunikation die Möglichkeit vermittelt 'feedback', das kein wertendes Urteil und keine

1) Im Zusammenhang mit seinen Narzismus-Studien hat KOHUT (1966 und 1969) diesen Begriff geprägt.

Kritik sein darf, Abwehrhaltungen abzubauen.

8. Kein menschliches Wesen kann sein Bewußtsein und sein Selbstakzeptieren erweitern, wenn es nicht gleichzeitig die Bedingungen für den Nachvollzug durch einen Nächsten schafft. Der individuelle Entwicklungs- und Lernprozeß ist unweigerlich mit dem eines nach ihm Folgenden verbunden ¹⁾ und das macht die menschliche Verbundenheit (Solidarität) in der Gleichheit (oneness) aus (S. 21). ARGYRIS zeigt sich in seinen Postulaten als Entwicklungs- und Sozialpsychologe, wobei er sein Ziel der Organisationsinnovation nicht aus den Augen verliert. Bei ARGYRIS ist Entwicklung nicht als Einzelleistung und auf Kosten anderer denkbar. So wie bei MAYER (1965) alle miteinander kooperieren müssen, damit ein Betrieb erfolgreich bestehen kann, ist bei ARGYRIS z.B. interpersonale Kompetenz miteinander lernbar (z.B. im künstlichen Arrangement der T-Gruppen, Selbsterfahrungsgruppen und in der Gruppendynamik). MAYER (1965) spricht von einer "inneren menschlichen Solidarität" die es zu entwickeln gilt (S. 51).

9. Als eine fundamentale Hypothese wird der Grundtrieb, das Bedürfnis ²⁾, des Menschen nach Erfolg angesehen. Erfolg steht im Zusammenhang mit denjenigen interpersonellen Beziehungen, die zu größerer Bewußterdung und mehr Akzeptierungspunkten bei sich und anderen führen.

1) vgl. das 1. Postulat: Kontinuität.

2) Bedürfnis unterscheidet sich von Trieb dadurch, daß es durchweg sozial vermittelt ist (ADORNO) und hier der treffendere Ausdruck ist.

10. Diese menschlichen Beziehungen beinhalten anwachsendes Selbstbewußtsein und Bewußtwerdung über das Vorhandensein anderer und auch das Akzeptieren seiner selbst und anderer. Diese Beziehungen sind die Quelle des psychischen Lebens und der menschlichen Entwicklungsmöglichkeiten und sollen wegen ihrer Bedeutung " a u t h e n t i s c h e " Beziehungen" genannt werden. Menschliche Authentizität ist ein interpersonales Phänomen, das ohne in Beziehung zu anderen zu treten, für das einzelne Individuum unmöglich zu erreichen ist. (S. 21 f., dort nicht gesp.).

Authentizität ist bei vielen Autoren ein Lernziel in gruppendynamischen und anderen Trainingsgruppen (BUGENTAL, 1965, ROGERS, 1962 und sich daran anschließende Arbeiten) und vor allem bei Ruth COHN (1971) die unter dem Gesichtspunkt des effektiveren Lernens als 'lebendigem Lernen' ¹⁾ die themenzentrierte interaktionelle (Lern-) Methode entwickelte, bei der Authentizität eine wichtige Dimension des Gruppenleiterverhaltens ist und gleichzeitig ein Lernziel der Teilnehmer. Auch im Hinblick auf den Betrieb, die Organisation, wäre Authentizität eine wichtige Persönlichkeitseigenschaft für die neue/erneuerte Führungspersönlichkeit, wie sie ARGYRIS intendiert. Nach COHN ist eine authentische Person sie selbst, baut keine Fassade auf und trägt keine Maske, sondern ist so echt als nur möglich, auch in ihren Schwächen. Dadurch, daß sie sich selbst akzeptiert, ist sie in der Lage, auch andere zu akzeptieren und damit Vertrauen entgegenzubringen. Authentizität als umfassendes Bewußtsein über sich

1) Der Begriff 'living-learning' wurde von Normann LIBERMAN anlässlich der Gründung des 'Workshop Institute for Living-Learning' 1966 geprägt (COHN, 1971, S. 246).

selbst und der Versuch, andere bewußt wahrzunehmen bei einer generellen Akzeptierung der Realität führt dazu, daß

- a) eigene Ängste akzeptiert werden, wie Leistungsangst und frei flottierende Ängste,
- b) physische Spannungen und Körpergefühle (Schmerzen, Müdigkeit etc.) akzeptiert werden, nicht unterdrückt werden,
- c) Feindseligkeiten, Aversionen und Antipathien akzeptiert werden in ihrer Realität und durch die Anerkennung der Realität zum Verschwinden gebracht werden.

COHNs Denkstrukturen sind ebenso dialektisch wie FREUDs ¹⁾, wenn sie implizit sagt, daß nur durch die Anerkennung der unliebsamen Realität (Feindseligkeit, Aversion und Antipathie) diese zum Verschwinden gebracht werden kann. Die Abwehr funktioniert gerade anders, daß nämlich durch Nichtanerkennung des unliebsamen Materials, dessen Realität 'vertuscht' wird. (Psychotisch ist, absolut die Realität zu verleugnen.)

Desweiteren gehört zu einer authentischen Persönlichkeitsstruktur nach COHN

- d) anderen zu vertrauen,
- e) anderen zugestehen, daß sie eigene Meinungen, Werthaltungen, Ideen und Gefühle haben und daß man sich nicht unbedingt genötigt sehen muß, diese bei dem anderen zu ändern,
- f) andere sympathisch zu finden ohne sie in besitzergreifender Weise an sich zu binden.

1) s. BERNFELD (1926) und andere Artikel in GENTE (1970). Dagegen sprechen u. a. WELLS (1959) und JASPERS (1950).

Wir sehen in den Postulaten von ARGYRIS und COHN eine auffallende Ähnlichkeit, ebenso mit GIBB (1970, 1972) und ROGERS (1964, 1969).

GIBB (1972) gibt in einer Fußnote evtl. die Erklärung: "Diese (seine) Theorie ist abgeleitet a) aus einem fortlaufenden Programm von Laboratoriums- und Feldexperimenten, die in den Jahren 1937 - 1956 an der Brigham Young University, der Michigan State University und der University of Colorado durchgeführt wurden, und b) aus einer gleichzeitig begonnenen, aber länger fortgeführten Serie von Feldstudien in Industriebetrieben und Organisationen" (301 f.).

ARGYRIS' (1962) nächste Postulate:

11. In der Weise, in der Individuen den Bereich des Selbst-Akzeptierens vergrößern, schaffen sie sich neue Möglichkeiten für die eigene Weiterentwicklung (growth).
 - a) Je größer das Selbst-Akzeptieren ist, um so größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß jemand 'er selbst ist' und seine Ideen, Werte und Gefühle als die eigenen annimmt und anderen erlaubt, ebenso 'selbst' zu sein, sofern sie es möchten.
 - b) Bedingung für a) ist die Eigenschaft 'offen sein' für neue Ideen, Werte und Gefühle.
 - c) In der Weise, in der a) und b) anwachsen, verringert sich die Wahrscheinlichkeit, daß nachteilige Bedingungen wirksam werden können.
12. Die Wahrscheinlichkeit, daß das Individuum durch interpersonale Beziehungen heranreift, steigt in dem Maße, in dem es für sich und andere Selbstbewußtsein und Selbstakzeptieren anstrebt.
13. Für die Organisation trifft zu, daß durch 'offen sein', 'Erfahrung machen', 'sich zu Ideen, Werten und Gefühlen bekennen' interpersonale Kompetenz ansteigt.

Diese dreizehn sozialetischen Postulate zur interpersonalen Kompetenz im Umgang mit Kollegen sind Grundlage für die Messung von Verhaltensdimensionen. Interpersonal kompetentes Verhalten ist das Gegenteil von abwehrendem Verhalten (s. Tab. 1), das nicht offen und authentisch ist und Gefühle unterdrückt. Für die Konfliktlösung im Betrieb ist abwehrendes Verhalten hinderlich.

ARGYRIS (1957) spricht auch von psychoanalytischen Abwehrmechanismen im Zusammenhang mit dem ROGERSchen "Selbst"-konzept. Für das "Selbst" (psychoanalytisch: Ich) gibt es nach ARGYRIS zwei Wege, um Angst zu reduzieren. Einmal durch Anpassung des Selbst an die differierende Situation oder Person; es wird "kongruent" gemacht, und zum anderen wird dasjenige Ereignis abgewehrt vermittle der verschiedenen Abwehrmechanismen das das gegenwärtige Selbst beeinträchtigt.

Die psychoanalytische Literatur spricht von Anpassungsmechanismen oder genauer von auto- und alloplastischer Anpassung (nach FERENCZI, 1919, S. 138). ¹⁾

ARGYRIS meint meistens die autoplastische Anpassung, bei der der Organismus i.w.S. sich an das umgebende Milieu anpaßt, d.h., auf die Umwelt reagiert, indem er sich einschränkt oder unliebsame Ereignisse abwehrt. Die alloplastische Anpassungsform intendiert eine Veränderung des umgebenden 'Milieus', der Umwelt, der gesellschaftlichen Verhältnisse. FERENCZI spricht im Sinne der Aufrechterhaltung des Gleichgewichts des Ich' von alloplastischer Anpassung und bewert-

1) Vgl. auch FREUD (1924): 'Der Realitätsverlust bei Neurose und Psychose', GW XIII, 366 und ALEXANDER (1928): 'Der Neurotische Charakter'. (DINGLER, 1913, spricht in einem anderen Sinnzusammenhang von "Autopsychologie", S. 156 ff).

tet diese Form genetisch höher, während die autoplastische Anpassungsform typisch für frühe phylo- und ontogenetische Entwicklungsstufen ist. Abwehrhaltungen wären demnach genetisch frühe Konfliktlösungsmöglichkeiten und übertragen auf den Betrieb, hieße das mit einem Beispiel von ARGYRIS (1957): Der Beschäftigte 'A' hat Angst, daß sein Vorgesetzter annehmen könnte, er würde keine gute Arbeit leisten. 'A' hat nun die Möglichkeit, den vermuteten Tadel auf den Vorgesetzten zu übertragen, doch verändert diese Projektion nicht die von 'A' angenommene 'reale' Lage, daß der Vorgesetzte, in der Vermutung von 'A', negativ über diesen denkt. 'A' könnte in eine Abwehrhaltung gehen, dergestalt, daß er sich sagt: der Vorgesetzte hat mir gar nichts zu sagen. Aber damit wäre die endgültige Klärung des Problems nur hinausgeschoben und die Interaktion zwischen 'A' und dem Vorgesetzten weiterhin gestört (36 f.).

ARGYRIS (1965a) hält dagegen u.a. den Wert "Offensein" für einen Baustein in der Konfliktlösung in der Organisation, den wir im psychoanalytischen Sinne als alloplastisches angepaßtes Verhalten interpretieren möchten, weil hier bewußtes, aktives Verhalten praktiziert wird i.S. der Umfeld-(Umwelt) veränderung. Allerdings ist "Offensein" nur solange als alloplastisches Verhalten anzusehen, als es nicht üblich ist, sich derart in sozialen Interaktionen zu bewegen. Sollte eine nicht auf konkurrenzaufbauende Gesellschaft den Sozialisationswert 'Offensein' zur Norm erhoben haben, bewirkt ein solches Verhalten das die Mehrzahl zeigen würde keine Veränderung der sozialen Umwelt mehr; - sie ist ja verändert.

Der offene Mitarbeiter würde in diesem Fall auf seine Umwelt zugehen und sich anbieten, den Konflikt offen (und nicht verschleiernd) zu lösen. Das Risiko, jetzt im Konkurrenzkampf durch

sein entwappnetes, offenes Verhalten angegriffen und besiegt zu werden, geht derjenige ein, der nicht durch Stärke, sondern durch Schwäche siegen will.

2.3. Die Operationalisierung der interpersonalen Kompetenz

ARGYRIS (1965) versucht interpersonale Kompetenz zu operationalisieren und auf der individuellen Ebene die Verhaltensdimensionen 'Erfahrung machen' 'offen sein' und 'sich etwas zugestehen' bzw. die Negationen davon zu messen. Auf der sozio-kulturellen Ebene der Normen mißt ARGYRIS 'Individualität', 'Konformität', 'Übereinstimmung' mit anderen, 'Widersprüche', 'Vertrauen' und 'Mißtrauen' (S.7 f.).

Normen und Werte betrachtet ARGYRIS als "inputs", wohingegen er mitmenschliches Verhalten, interpersonale Kompetenz, als "output" betrachtet (S. 11).

Das System macht zwei Grundannahmen, daß

a) Verhalten nicht neutral ist.

Jedes Verhalten, das nicht klassifiziert werden kann, innerhalb des von ARGYRIS entworfenen Schemas über interpersonale Kompetenz, wird als irrelevant betrachtet, und alles Verhalten, das klassifizierbar ist, soll als relevant für diese Untersuchung gelten.

b) Ideen (i) und Gefühle (f)

Alles Verhalten wird (für diese Untersuchung) angesehen als mehr von Ideen oder mehr von Gefühlen geleitet. Diese beiden Alternativen sind zwar willkürlich, korrelieren aber hoch miteinander. Gefühle enthalten eine intellektuelle Komponente, jedoch enthalten Ideen keine Komponente der Gefühle oder sie ist nicht zu beobachten (S. 6).

Tabelle 1

Kategoriensystem (ARGYRIS, 1965a, S. 15)

Level INDIVIDUELLES VERHALTEN	Level I INTERPERSONALES VERHALTEN	Level II NORMEN	
Erfahrungen i= machen	anderen helfen i= Erfahrungen zu f= machen	Zu-, Ver- i= trauen f=	Interp. Kompet.
offen sein f=	anderen helfen, i= offen zu sein f=	Überein- i= stimmung f=	
sich zu et- i= was bekennen f=	anderen helfen, i= sich zu etwas f= bekennen	Konsensus i= individuell f= sein	Null
i/f	i/f	i/f	
sich nicht zu etwas bekennen	andere darin bestärken, sich nicht zu etwas bekennen	Konformität	
nicht offen sein	andere bestär- ken, nicht of- fen zu sein	Widerstand Widerspruch	Abwehr
neue Erfah- rungen ab- lehnen	andere bestär- ken, neue Er- fahrungen ab- zulehnen	MiStrauen	

ARGYRIS (1965a) stuft die 'Fähigkeit zu mitmenschlichem Verhalten' graduell in drei Stufen ein; das Verhalten unter der Nulllinie nennt er graduell abstufend **A b w e h r - v e r h a l t e n**. Den drei Stufen auf der individuellen Ebene, 'sich zu etwas bekennen', 'offensein', 'Erfahrungen machen', stehen auf der Ebene der Normen 'individuell sein',

'Konsensus haben' und 'Vertrauen' gegenüber. Als höchste Form, interpersonale Kompetenz zu verwirklichen, gilt Vertrauen zu haben, neue Erfahrungen zu machen. Buchstäblich unter dem Strich, im Minusgebiet, liegt auf der individuellen Ebene: sich zu nichts bekennen, nicht offen sein und das Ablehnen von neuen Erfahrungen; auf der sozialen Ebene der Normen liegt Konformität, Widerspruch/Widerstand und Mißtrauen. Eine Person voller Mißtrauen, die es ablehnt, neue Erfahrungen zu machen, befindet sich am weitesten in einer Abwehrhaltung.

Bei ARGYRIS (1965a, S. 7 f.) bedeuten die Verhaltensvariablen auf

a) Level I: Individuelles Verhalten

'sich zu etwas bekennen', (owning up to) i/f

Das Individuum ist sich seines Verhaltens bewußt, akzeptiert es und übernimmt dafür Verantwortung. Es bekennt sich zu seinen Ideen und Gefühlen.

Beispiel: 1)

"Ich glaube ... das folgende."

"Nach meiner Meinung sollten wir über ... sprechen."

"Ich stimme damit nicht überein."

"Ich fühle... " (241).

'offen sein' (openness) i/f

Das Individuum erweitert seinen Bewußtseinshorizont und übernimmt Verantwortung. Es gestattet sich, daß neue Fakten, Informationen (und Gefühle) bis in sein Bewußtsein vordringen (7). "Es stellt Fragen, mit dem Ziel, etwas zu lernen" (241).

"Bitte erzählen Sie mir mehr darüber."

1) Nur die als wörtliche Rede gekennzeichneten Beispiele stehen auf den Seiten 241 ff.

"Ich bin nicht sicher, daß ich Sie richtig verstehe."

"Was meinten Sie?"

"Mir wird soeben bewußt, daß ich ... empfinde."

"Ich bin erstaunt, daß ich niemals zuvor das ... gesehen habe." (242)

'Erfahrungen machen' (experimenting) i/f

Das Individuum ist risikobereit und erfährt dadurch neue Informationen bezüglich Ideen und Gefühle. Es beherrscht die innere Umwelt und manipuliert die äußere, um neue Erfahrungen machen zu können. Dieses erkundende Verhalten stärkt das Selbstakzeptieren (S. 7).

"Laßt uns den Versuch machen und sehen, was daraus wird."

"Ich bin bereit, dies zu tun, obwohl ich es nie zuvor gemacht habe."

"Ich habesniemandem empfohlen, auch nicht mir selbst, aber jetzt tue ich es." (242)

Die Negationen, die in ARGYRIS' Tabelle 1 unter der Nulllinie stehen, drücken sich z.B. in folgenden Redeweisen aus:

'sich nicht zu etwas bekennen' (not owning) i/f

"Das beeindruckt mich nicht" (obwohl Verwirrung sichtbar ist und rotes Gesicht).

"Ich habe nichts dagegen, wenn ich mißverstanden werde und nicht gewürdigt werde" (obwohl vorher diese Tatsache beklagt wurde).

"Das beunruhigt mich nicht" (wenn auch Verwirrung sichtbar wird).

'nicht offen sein' (not open) i/f

"Mich interessiert nicht, was Sie sagen."

"Ich bin sicher, daß ich Recht habe, darum brauche ich keine weiteren Informationen."

'Ablehnen von Erfahrungen' (rejecting experiment) i/f

"Ich lehne es ab, in der Übung mitzuarbeiten."

"Das halte ich für Unsinn und ich will nichts damit

zu tun haben."

"Ich sehe keinen Sinn darin, weiterzumachen, weil es unnütz ist." (243)

b) Level II: Normen

'individuell sein' (Individuality) i/f

Normen unterstützen die Individuen, die versuchen, ihre eigenen Ideen und Gefühle auszudrücken.

'Übereinstimmung/Konsensus' (concern) i/f

Individuen können bezüglich Ideen und Gefühlen mit anderen übereinstimmen. Die Norm unterstützt sie, anderen zu helfen, die eigenen Gefühle und Ideen in einer Gruppe oder Organisation zu vertreten.

'Zutrauen/Vertrauen' (trust) i/f

Zutrauen und Vertrauen ist die Grundlage für Verhalten, das risikobereit ist und neue Erfahrungen bezüglich Gefühlen und Ideen zulässt.

'Konformität' (conformity) i/f

Konform ist das Verhalten, das andere daran hindert, eigene Ideen und Gefühle auszudrücken; die Norm hilft, individuelles Verhalten in Gruppen und Organisationen zu unterdrücken.

'Widerstand/Widerspruch' (antagonism) i/f

Widerständiges Verhalten ist solches, das andere ermuntert, ihre Gemeinsamkeiten mit den Ideen und Gefühlen anderer aufzugeben. Die Norm unterstützt ein desintegrierendes Verhalten.

'MiStrauen' (mistrust) i/f

MiStrauisches Verhalten hält Individuen ab, neue Ideen und Gefühle zu erfahren und Risiken einzugehen, wobei es von der Norm unterstützt wird.

Für die in dem Konzept gezeigte idealistische Grundhaltung, die kaum die überwertige objektive Machtstruktur im Betrieb, national und multinational, berücksichtigt, bekommt ARGYRIS von GOMBERG (1967) den Vorwurf, ein "euphorischer Unrealist" zu sein, sowie FRIEDMANN, FROMM und BENNIS, TANNENBAUM (und ARGYRIS) als utopische Reformer von GOMBERG (1967) gekennzeichnet werden, was allerdings eine Frage des Standortes ist. Hier soll die Idee, den Betrieb von innen her durch Einstellungsänderungen, bewußteren Handlungen und mitmenschliche Bindung zu reformieren, nicht verworfen werden, allerdings läßt sich über die Durchführung verschiedener Meinung sein. Die Verwirklichung der soziaethischen Zielvorstellungen bringt allerdings schon Schwierigkeiten und wird vorerst ein Leitbild einiger weniger bleiben, solange gesellschaftliche Macht nicht umverteilt wird, denn auch Verhalten nach Leitbildern hängt von der gesellschaftlichen Machtkonstellation ab.

Wieweit z.B. Wissenschaftler, verstanden als pressure group, noch entfernt sind, interpersonale Kompetenz zu praktizieren, zeigt ARGYRIS (1965a) aufgrund von Fragebogenergebnissen.

Im Fragebogen gaben 250 Beschäftigte (Wissenschaftler) folgende Antworten auf die interpersonale Kompetenz betreffenden Fragen als Nachweis für ihre Wertvorstellungen:

1. Wie verhält sich ein effektiv arbeitender Vorgesetzter in einer Konferenz beim Problemlösen?

Er dirigiert, kontrolliert und leitet
die Mitarbeiter und inspiriert sie zu
Lösungen. (Über 80% gaben diese Antwort)!

2. Wie verhält sich ein effektiv arbeitendes Gruppenmitglied?

Es ist rational, zielgerichtet und auf dem neuesten Stand. (Über 90%).

3. Was sind die größten Hindernisse bei einer Besprechung/Konferenz?

Emotionales Nichtübereinstimmen, subjektive Reaktion, Abwehr und Unfähigkeit zuzuhören. (Über 90%).

4. Was tut man am besten, wenn eine Meinungsverschiedenheit die eigenen Gefühle tangiert und/oder in offene Feindseligkeit übergeht?

Nicht auf das Problem eingehen, einen Witz machen, zu den Fakten zurückkehren, denjenigen ermahnen, rational zu sein und an seine Reife appellieren, persönliche Dinge aus dem Spiel zu lassen oder die Tagung verschieben. (Über 85%).

5. Wie zeigt man Vertrauen in Besprechungen/Konferenzen?

Durch Anerkennung der emotionalen Grenzen des Anderen, indem man ihn nicht verletzt, durch Höflichkeit und Diplomatie, bei Meinungsverschiedenheit keine Feindseligkeit zeigen. (Über 80%) (S.194 ff).

Die Ergebnisse aus der Befragung sind insofern nicht verwunderlich, da es sich bei interpersonaler Kompetenz um eine qualitative Veränderung des Bewußtseins von den umgebenden alltäglichen Dingen handelt und nicht, wie schon gesagt, um quantitative Erneuerungen.

In diesem Punkt ist ARGYRIS' Konzept auch wiederum dem FREUDschen Menschenbild ähnlich, das durch Selbstverwirk-

lichung zu Arbeits- und Liebeslust kommen soll und dies teilweise mit Hilfe einer Psychotherapie erreichen kann, wo qualitative Teile der Persönlichkeit einer Veränderung unterzogen werden, nämlich diejenigen, die sich einer Anpassung an die gegebenen Verhältnisse als erwachsene Person widersetzen und so tun, als könnten sie sich so verhalten wie in der Kindheit. Diese abgesprengten Teile hatten in der Kindheit oder zu einem vergangenen Zeitpunkt wohl Anpassungsfunktion, sind jedoch zum jetzigen Zeitpunkt dem voranschreitenden Entwicklungsverbund verlorengegangen.

FREUD unterscheidet sich im Hinblick auf die Kritik von GOMBERG von ARGYRIS darin, daß er durch seine Praxis (Psychotherapie) sein individuumzentriertes Konzept zur Realisierung gebracht hat und dies steht bei ARGYRIS trotz T-Gruppen-Erfahrung etc. noch aus.

2.4. Vergleich ARGYRIS - GIBB

ARGYRIS (1965a) versuchte vermittels eines kategorialen Rahmens Verhaltensdimensionen zu systematisieren. Einen ähnlichen Versuch macht GIBB, 1972 (Erstauf. 1964), der ebenfalls Interpersonalität, allerdings mehr in T-Gruppen, untersucht und dabei fast deckungsgleiche Kategorien verwendet, wie z.B. "sich selbst und andere akzeptieren" ¹⁾ (301), "sich persönlich entfalten, indem er (der Teilnehmer einer sozialen Interaktion, z.B. einer T-Gruppe) lernt, für sich selbst abwehrverminderte Klimata zu schaffen, die seine Furcht und sein Mißtrauen stetig weiter vermindern" ²⁾ und "anderen sich entfalten helfen" ³⁾ (301). Die Variablen 'Mißtrauen', 'Fassaden aufbauen', 'Feindseligkeit', (Selbst-) 'Vertrauen', 'Offenheit', 'Spontanität', 'Feedback', 'Konsensus', 'Ich', 'Konformität' kommen auch in ARGYRIS' Theorie bzw. Kategoriensystem vor. ⁴⁾

Vertrauen ist nach GIBB (1972) die Grundlage für eine Weiterentwicklung der Persönlichkeit. "Das Vertrauensklima" schafft die Grundlage, daß "ein Mensch lernt, sich zu entfalten, indem er zunehmend sich selbst und andere akzeptiert. Die wichtigste Sperre gegen ein solches Akzeptieren bilden

1) s. ARGYRIS (1962) Postulat 6, 8 und 10.

2) s. ARGYRIS (1962) Postulat 4 und 5.

3) s. ARGYRIS (1962) Postulat 8.

4) GIBB (1972) liefert evtl. die Erklärung für die Ähnlichkeit die evtl. in dem fortlaufenden Programm von Laboratoriums- und Feldexperimenten liegt, die in den Jahren 1937 - 56 an mehreren Universitäten durchgeführt wurden und in Betrieben und Organisationen (S. 301 f., Fußn.).

die Abwehrgefühle von Furcht und Mißtrauen, die aus dem in den meisten Kulturen vorherrschenden defensiven Klima entstehen...Ein Mensch kann lernen, sich persönlich zu entfalten, indem er lernt, für sich selbst abwehrvermindernde Klimata zu schaffen...Das heißt, er lernt, die interpersonalen Situationen zu schaffen, die ihm helfen, sich selbst und andere zu akzeptieren, sich selbst zu entfalten und anderen sich entfalten zu helfen" (301) ¹⁾. In einem Vertrauensklima ist eine Person leichter in der Lage, eigene Abwehrhaltungen zu durchschauen und abzubauen. Denn Mißtrauen einem Verhalten gegenüber, gegen neue Erfahrungen oder nicht bereit sein, ein Risiko einzugehen, verunmöglicht jegliches Erfahrungsmachen, insofern kann nur das Bereitsein zu unbekannten, noch nicht erprobten Verhaltensweisen und -strategien eine voranschreitende Entwicklung bedeuten; alles andere, bekanntes Verhalten bleibt auf dem status quo stehen. Nur das Risiko, bereit sein auch negative Verhaltenskonsequenzen in Kauf zu nehmen, gestattet positive Lernerfahrungen. Kein Risiko einzugehen bedeutet Stagnation. Diese allgemeine und mehr die Verhaltensweisen des Individuums betreffende Aussage, gilt aber auch für die Unternehmung, die Organisation. Dabei ist besonders an systemtranszendierende Neuerungen gedacht, z.B. an einen führerlosen Führungsstil ²⁾, den GIBB (1972) in Industriebetrieben geprobt hat (S. 327), der u.a. auch das Risiko eines wirtschaftlichen Mankos in sich birgt.

1) s. ARGYRIS (1970) wo fast wörtlich dasselbe steht.

2) s. GIBB (1972) "Experimentieren mit 'führerlosen' Gruppen" (302 und 326 f.).

Eine weitere wichtige Variable in ARGYRIS' Kategoriessystem ist "offen sein" gegenüber neuen Erfahrungen auf intellektuellem Gebiet und in bezug auf Gefühle. Für uns bedeutet dies, jemandem grundsätzlich erst einmal einen Vertrauenskredit einräumen. Vertrauenskredit geben und empfangen ist eine nicht alltägliche Erfahrung in unserer Gesellschaft. "Offen sein" für den anderen heißt, ihm erst 'mal trauen, ihn in seiner Persönlichkeit wertschätzen, ihn akzeptieren oder auch das eigene Gefühl, ihn unsympathisch zu finden, angstfrei erleben. Jemanden als unangenehm empfinden, einen Kollegen nicht mögen, wird meistens als ein nicht zu einem selbst gehörendes Gefühl, als ich-fremdes Gefühl erlebt oder gar vermittels Abwehrmechanismen unterdrückt oder in sein Gegenteil verwandelt. Bestimmte Gefühle meiden und Konflikte vermeiden, dafür Schmeicheleien und unechte Komplimente austeilen, zynisch sein, sind Anzeichen für Mißtrauen, nicht für ein offenes Vertrauensklima. Authentische Mitmenschen oder Mitarbeiter sind bemüht, die Kluft zwischen den wahrgenommenen eigenen Gefühlen, eigenen Ideen und Gedanken und dem, was sie sagen, so gering wie möglich zu halten. Ein offener Mitarbeiter ist in der Lage, ohne Fassade und Maske anstehende Probleme zu verbalisieren.

Die unter ARGYRIS' interpersonaler Kompetenz zu subsumierende Eigenschaft "Authentizität" korrespondiert inhaltlich mit GIBBs (1972) zwei Modalproblemen ¹⁾ "Akzeptierung" und "Datenfluß"/Informationsfluß.

"Akzeptieren" wurde bereits im Zusammenhang mit "Vertrauensklima" dargestellt. "Datenfluß" oder Informationsfluß heißt

1) Modalprobleme (modal concerns) sind Grundprobleme, wiederkehrende Themen, die nach GIBB (1972) "unvermeidlich aus jeder sozialen Interaktion entstehen...und (untereinander) interdependent" sind. Die vier Dimensionen sind "Akzeptierung, Datenfluß, Zielbildung, Kontrolle" (302 f.).

bei GIBB (1972), daß in sozialen Interaktionen Informationen über die eigene Person, über eigene Gefühle und Ideen, Vorstellungen und Erwartungen, über Sinn und Zweck des Zusammenseins oft zurückgehalten werden und ausgegebene Informationen der anderen nicht bewußt wahrgenommen werden, d.h., die Daten fließen nicht zum Kommunikationspartner. "Im Zuge ihrer Sozialisation entwickeln die Menschen großes Geschick in der V e r m e i d u n g von Daten-Ausstoß (Informationsaustausch). Auch der Daten-Input wird im defensiven Klima des normalen Lebens reduziert. Menschen mit Abwehrhaltungen umgeben sich mit einem Schirm, der sie hindert, die vorhandenen Daten zu sehen und auf die vorhandenen Reize zu reagieren" (308, dort nicht gesp.).

Diese Art und Weise, sich so zu verhalten, ist mit der Kosten-Nutzen-Relation in einer Entscheidungsmatrix zu erklären, wobei unbekanntes Verhalten, unbekannte Informationen empfangen und geben in ihrem im sozialen Rahmen eingeschätzten Wert, einen hohen Risikofaktor ausmachen, also hohe Kosten verursachen.

Die Frage, warum sich Menschen in sozialen Situationen, z.B. im Experiment, in T-Gruppen oder in Entscheidungsfunktionen in Unternehmen scheuen, Neues bei sich und anderen zu erproben, läßt sich auch mit politischen Kategorien formulieren, bei dem Problem, warum sich besonders in Krisensituationen Bürger eher konservativ verhalten und den status quo vorziehen? ¹⁾

BOETTCHER (1968) hat mittels mathematischer Funktionen versucht, das Problem "zeitgenössisch zu sein" anzugehen. Er definiert "zeitgenössisch" als ein Verhalten, das ganz von

1) s. LEHNER (1973).

der Gegenwart und ihrer Orientierung zum Zukünftigen hin bestimmt wird, in dem also von allem Vergangenen nur das noch wirksam ist, was S t r u k t u r der Gegenwart wurde und in die Zukunft hinüberreicht" (101, dort nicht gesp.). BOETTCHER sieht zeitgenössisches Verhalten als mathematischen Grenzwert, als Sollwert, da "uneingeschränkt zeitgenössische Reaktionen unmöglich sind", denn die Prägungen aus dem Elternhaus bewirken ein Verweilen in der Vergangenheit. Aus einigen Grundannahmen leitet BOETTCHER her, daß der Einzelmensch seine Verhaltensweisen nur teilweise den Umweltveränderungen und in verschiedenen Lebensalter verschieden gut anpassen kann. Als Maß für "Gegenwartsferne" nimmt BOETTCHER das (mathematische) Integral der Summe aller Verhaltensweisen, die gegenwartsfern sind. Das relative Maximum der Verhaltensweisen liegt bei 25 Jahren; sie entsprechen der Umweltsituation wie sie vor 10 Jahren gegeben war. Durch die immer rascher sich vollziehenden Umweltsveränderungen bleibt die ältere Generation immer stärker zurück von dem optimalen Wert, gegenwärtig zu sein, und damit gekoppelt ist die Verzögerung des Starts der jungen Leute. Somit bleibt die "Bedeutung neuer Denk- und Erlebnisformen, ihre Rückwirkung auf Bestehendes in der Regel lange unerkannt" (107).

Andererseits ist zu diskutieren, was es bedeuten würde, wenn naturwissenschaftliche Entwicklungen oder neue sozialethische Einstellungen sofort vollzogen werden würden. Dann würde sich die Umweltveränderung nach unserer Meinung noch schneller vollziehen und damit die Schwierigkeit weiter vergrößern, "zeitgenössisch zu sein". Die dialektische Formel tut sich auf, daß gerade dadurch, daß der Einzelmensch zeitgenössische Erkenntnisse in den Gesellschaftswissenschaften und technischen Disziplinen n i c h t sogleich in sein Leben einbezieht, ist

es ihm möglich, einigermaßen zeitgenössisch zu sein.

Kehren wir zu ARGYRIS und GIBB zurück und zu dessen Persönlichkeitsbild, das in den Merkmalen "Authentizität", "Offenheit und Spontanität", "Vertrauens- und Risikobereitschaft", Bewußtheit von sich und anderen, auch Züge des BOETTCHERSchen Begriffs "zeitgenössisch zu sein" enthält. Wie wir weiter oben sagten (S. 79), können neue Lernerfahrungen nur im Milieu des noch Unbekannten erworben werden, durch ein Verhalten, das im gegenwärtigen Zeitpunkt ein zukünftiges ist. Bekannte Verhaltensweisen sind gegenwärtige oder vergangene, die Sicherheit geben und Konsequenzen absehen lassen und fixe und variable Kosten berechenbar machen, schließen aber eine Weiterentwicklung aus, bedeuten Stagnation. Und Stagnation würde unserer Meinung nach in BOETTCHERS Modell "Gegenwartsferne" bedeuten, relativiert am Voranschreiten der Umweltbedingungen und der Persönlichkeitsentwicklung anderer.

Kehren wir zurück zu GIBB (1972). Um das Persönlichkeitsbild in seinem Modell zeichnen zu können, stellen wir im Schema dar, wie persönliche Entwicklung und die einer Gruppe über das Lösen der vier "Modalprobleme" voranschreitet, wobei persönliche Entwicklung und Gruppenentwicklung in interdependentem Verhältnis stehen und die Modalprobleme in hierarchischer Reihenfolge.

Tabelle 2

Dimension der Gruppen- und Persönlichkeitsentfaltung
(Nach GIBB, 1972, S. 311)

MODALPROBLEM	ABGELEITETES PROBLEM	ANZEICHEN FÜR PERSÖNLICHKEITS-ENTWICKLUNG	ANZEICHEN FÜR GRUPPEN-ENTWICKLUNG
Akzeptierung	Mitgliedschaft	Akzeptieren seiner selbst und anderer	Klima von gegenseitiger Unterstützung und Vertrauen
Daten	Entscheidung	Spontanität Bewußtheit	Kommunikation von Realitätsdaten, funktionales Feedback
Ziele	Produktivität	Integration Gerichtetheit	Zielintegration Lenkbarkeit
Kontrolle	Organisation	Interdependenz	Interdependenz partizipatives Handeln, partizipative Struktur

(KONTINGENZ)

Zur Erläuterung der "Dimensionen der Gruppen- und Persönlichkeitsentfaltung" gibt GIBB für die Modalprobleme folgende Beispiele (S. 304):

Akzeptierungs-Problem: Prüfungssysteme, Aufnahme- und Mitgliedschaftsregeln

Daten-Problem: Flüsterpropaganda

Ziel-Problem: Verdienst-Abzeichen, Leistungsreize

Kontroll-Problem: Ausschußvorsitzender, Organisationspläne, Arbeitsplatzbeschreibung.

Die Kategorie 'Akzeptierung' wurde schon eingehend im Zusammen-

hang mit ARGYRIS' Modell erläutert.

'Daten' bedeutet Informationsaustausch über biographische Ereignisse, Gefühle und Wahrnehmungen, Haltungen und Einstellungen und Informationen über Ursachen von Verhaltensweisen und Entscheidungen.

Bei den 'Zielen' geht es um Zielvorstellung und Perspektiven, sowohl beim Einzelnen als auch von Arbeitsgruppen, wobei das inhaltliche Thema die Entwicklung von Arbeitsproduktivität in bezug auf Sachprobleme, als auch auf Persönlichkeitsentwicklung ist.

'Kontrolle' über Mitmenschen setzt Organisation der Ziele, Daten etc. voraus. Wenn sich eine Arbeitsgruppe über die Probleme 'Akzeptierung', 'Daten' und 'Ziele' einig ist, löst sich auch das Problem, wie etwas zu organisieren ist, das alle wollen. Es werden Kontroll- und Regulationsmechanismen des Verhaltens, von Rollen und Funktionen weniger bedeutsam. Dies ist für die angewandte Betriebspsychologie insofern interessant, als deutlich wird, daß das Führungsproblem 'Kontrolle' erst dann in Angriff genommen werden kann, wenn zuvor die Probleme 'Akzeptierung' (der anderen, des Vorgesetzten, des Sachproblems), 'Daten' oder Information und der 'Ziele' allgemein besprochen und gelöst wurden.

GIBB will die Modalprobleme in einer Kontingenz-Hierarchie angeordnet wissen, d.h., daß nachfolgende Probleme erst erfolgreich bearbeitet werden können, wenn die vorangegangenen gelöst worden sind. Diese Art, strukturell soziopsychologische Probleme zu beschreiben, erinnert uns stark an FREUDs psychosexuelle Entwicklungsreihe, in der die Reihenfolge orale Phase - anale Phase - ödipale Phase bei einer optimalen Entwicklung eingehalten wird. Der Konflikt (Trauma) in einer Phase und dessen Lösung, verbirgt erst deren Weiterentwicklung zur nächsten Phase hin.

Kehren wir zu ARGYRIS' Kategoriensystem zurück. Nachdem wir eingehend "eindeutiges Verhalten" beschrieben haben, das die Verhaltensvariablen 'Erfahrungen machen'/'Vertrauen'-'offen sein'/'Übereinstimmen' mit anderen - 'sich zu etwas bekennen'/'individuell sein' enthält, soll "uneindeutiges, unausgeglichenes" (imbalance) Verhalten nach ARGYRIS (1965a) dargestellt werden. ¹⁾ "Plusminus-Verhalten bewirkt ein Ungleichgewicht (Uneindeutigkeit) in der Kommunikation dadurch, daß widersprüchliche Botschaften (messages) überbracht werden" (9). Als Beispiel gibt ARGYRIS die Kombination von folgenden Kategorien an:

Level I über der Nulllinie mit Level II unter der Nulllinie, wie 'Erfahrung machen'/'offen sein'/'sich zu etwas bekennen' mit je 'Konformität'/'Widerstand'/'Mißtrauen'. Dasselbe gilt für Level II (Interpersonales Verhalten) und für Level I unter der Nulllinie kombiniert mit Level II über der Nulllinie. Als inhaltliches Beispiel gibt ARGYRIS die oft zu hörende Redensweise:

"Ich glaube, daß Leute ihre Meinung sagen sollten, aber in diesem Fall hat 'X' Recht. Sie liegen falsch und täten besser daran, Ihre Meinung zu ändern, wenn Sie Erfolg haben wollen." (9)

In ARGYRIS' (1965a) Fragebogen würde solch eine Aussage signiert werden mit dem Score 'sich zu etwas bekennen' (intellektuell,i),(zur eigenen Meinung) und 'Konformität' (intellektuell,i),(der Zuhörer soll sich der Meinung anschließen).

Kategorisiertes unausgeglichenes sprachliches Verhalten äußert sich auch in folgenden Aussagen: ²⁾

1) ARGYRIS bezieht sich auf die Arbeiten (o.J.) von HEIDER; OSGOOD und TANNENBAUM; FESTINGER; ABELSON und ROSENBERG und auf BROWN (1962a).

2) Auch bei ARGYRIS (1965a) sind nicht für alle möglichen Kombinationen Beispiele ausgewählt worden (s.S. 246 f.).

'sich zu etwas bekennen' (i) / 'Konformität' (i)

"Ich glaube, daß dies ein Problem ist, doch das Hauptproblem ist folgendes."

"Ich sollte das ... mitunterstützen" (ohne zu sagen, wann begonnen werden soll).

"Ich schlage vor, daß wir damit beginnen, daß ich erst meine Ideen vortrage und bin sicher, daß wir sie ergänzen können."

'sich zu etwas bekennen' (i) / 'Widerspruch' (f)

"Wann immer wir Dr., Mr. oder X ansprechen, so sagt er, ihm ist nicht gut, doch nie sagt er warum."

'sich zu etwas bekennen' (i) / 'Widerspruch' (i)

"Das erschüttert wohl dein Selbstbild!"

'sich zu etwas bekennen' (i) / 'Mißtrauen' (i)

"Du verließest die Gruppe, um ein Buch zu lesen, obwohl etwas zu tun war, das Du auch wünschst und jedes Jahr zu tun ist."

'offen sein' (i) / 'Widerspruch' (i)

"So etwas ereignet sich im Leben! Warum konnte es hier geschehen?" (246 f.).

2.5. Überredende (persuasive) und partizipierende Handlungsmodelle (GIBB)

Das Forschungsvorhaben von ARGYRIS wollte u.a. mit Hilfe des Kategoriensystems die individuellen "Pyramidalwerte" herausfinden, weil sie erheblich zum Verständnis einer Person beitragen. Dies sind internalisierte kulturelle Verhaltensvorschriften, die das Verhalten kanalisieren. So wie KLUCKHOHN ¹⁾ (nach ARGYRIS) gezeigt hat, daß Landesfremde die Navajos (Indianer) besser verstehen können, wenn sie deren Pyramidalwerte kennen, so erhofft ARGYRIS psychische Ereignisse verstanden als von Pyramidalwerten bedingt ²⁾ in unserem Kulturraum und speziell Vorgänge der Organisation, die z.B. Führung betreffen, besser verstehen zu können, - aber nicht rein mentalistisch - , sondern um Voraussagen machen zu können, im Sinne einer effektiveren Organisationsgestaltung, ähnlich wie GIBB (1972) aufgrund seiner zwei Führungstechniken (persuasive und partizipative) Voraussagen über die Reaktionen der zu Führenden (hier sind es Gruppenmitglieder von T-Gruppen) machen kann. GIBB bringt Verhaltensdimensionen von Gruppenleitern auf den kleinsten gemeinsamen Nenner und kommt so zu zwei "Handlungsmodellen", das eine beinhaltet die überredende (persuasive), das andere die partizipative Technik, Gruppen zu führen (S. 317 ff).

1) Bei ARGYRIS (1965a) steht KLUCKHOLN" (10).

2) ARGYRIS (1965a) versteht unter Pyramidalwerten:

- "1. den Akzent auf die Fertigstellung der aufgegebenen Aufgabe legen,
2. die Unterdrückung der Emotionen und die Hochschätzung der Rationalität,
3. die Annahme, daß die effektiven Verpflichtungen und Motivation der Mitarbeiter am besten durch Richtlinien, Kontrolle und Belohnung bzw. Bestrafung hervorgerufen werden können" (30).

In die Rolle, Gruppen zu führen kommt jemand willentlich als Lehrer, Manager, Trainer (Berufsrolle) oder durch Zuweisung (Führung durch Elternschaft, aufgrund der Altersrolle und z.T. Geschlechtsrolle). In den meisten Fällen ist die Fähigkeit, Gruppen zu führen nicht besonders ausgebildet, so daß sich ein persönlicher Verhaltenstil aus Überzeugungen, Einstellungen und Erfahrungen herausgebildet hat, der dann mehr in Richtung "überredend" oder mehr in Richtung "partizipierend" geht. Einer ähnlichen Zufälligkeit ist das Praktizieren von "interpersonaler Kompetenz" (ARGYRIS) ausgesetzt, solange mitmenschliche Fähigkeit nicht gleichrangig neben anderen Fertigkeiten gelernt und ausgebildet wird und solange mitmenschliche Fähigkeit nicht eine anerkannte ethische Norm ist, die positiv sanktioniert wird.

GIBB (1972) unterscheidet diese zwei idealtypischen Handlungsmodelle, wobei sich empirisch die überredende Handlungsweise eines Gruppenleiters i.w.S. immer dann herausbildete, wenn die Gruppe i.w.S. das Modalproblem 'Akzeptierung' nicht gelöst hat und damit erst gar nicht zu den hierarchisch danach folgenden Modalproblemen (Daten/Informationsfluß, Ziele und Kontrolle) gelangt ist. Das Verhalten, das aus dieser Technik resultiert, ist durch Mißtrauen, Furcht und mangelndes Zutrauen in die Fähigkeiten und Reife der Mitglieder gekennzeichnet (Akzeptierung). Dadurch löst der Gruppenleiter i.w.S. selbst die hierarchisch danach folgenden Probleme für die Gruppe, d.h., er sammelt Daten und Informationen, ohne gleichviel an die Gruppe weiterzugeben (Datenproblem). Er erklärt seine Zielvorstellungen, Erziehungsprinzipien und Vorgehensweisen und überredet die Gruppe dazu (Zielproblem). Dadurch, daß er die Rollenverteilung übernimmt, behält er sich die Kontrolle vor und hält die Mitglieder abhängig (Kontrollproblem).

Tabelle 3

Zusammenhang von überredendem (persuasivem) und partizipativem Gruppenleiterverhalten und Verhalten der Gruppe
(nach GIBB, 1972, S. 319, Tab. 3 und Tab. 4)

PRIMÄRPROBLEM	EINGANGSVERHALTEN überredend partizipativ		REAKTION IN DER GRUPPE überredend partizipativ	
Akzeptierung (Mitgliedschaft)	Furcht, Mißtrauen	Selbstver- trauen Vertrauen	Aufbau von Vertrauen Fassaden, Vielfalt Zynismus, Nutzbar- Argwohn machung	
Daten (Entscheidung)	Fassaden Strategien	Offenheit Spontanität	Umgehung Verzerrung	Feedback sich-öffnen pot. Konsen- sus
Ziele (Produktivität)	Manipula- tion Überredung	Selbstein- schätzung Problem- lösen	Apathie, Flucht, Argwohn, Zynismus	Ich-Stärke Kreativität
Kontrolle (Organisation)	Kontrolle Verhandeln	Gewähren- lassen Interde- pendenz	Dependenz Feindse- ligkeit	partizipa- tive Form und Funktion

Der partizipierende Gruppenleiter i.w.S. zeigt kein Mißtrauen und ist offen und authentisch in seinen Beziehungen (Akzeptierung). Die Gruppe bekommt von ihm Informationen über seine Strategien, Ideen und Gefühle, so daß eine gemeinsame Entscheidung getroffen werden kann (Daten). Die Gruppe bestimmt sich in ihren Zielen selbst und in ihrer inneren Motivation dazu (Ziele). Dadurch fällt Kontrolle von außen weitgehend weg. Verantwortung und Vertrauen sind wesentliche Merkmale dieser informellen Struktur (Kontrolle).

Der partizipierende Gruppenleiter i.w.S. (Eltern, Lehrer, Chef) ermöglicht sich und der Gruppe i.w.S. (Familie, Schulklasse, Arbeitsverband) die Persönlichkeitsentwicklung und Reifung der Gruppe. Gruppe und Einzelner stehen bezüglich der wechselseitig voranschreitenden Entwicklung in interdependentem Verhältnis.

Hier wird deutlich, in welcher engen Verwandtschaft das partizipierende Handlungsmodell mit ARGYRIS' Modell der interpersonalen Kompetenz steht. Beide Modelle orientieren sich an einer reifen Persönlichkeit (definiert u.a. durch Ich-Stärke und Fähigkeit zur Selbstverwirklichung), die in der Lage ist, mitmenschliche Beziehungen zu anderen einzugehen und Verantwortung im sozialen Verband zu übernehmen. Genau dies sind aber auch die Zielvorstellungen der Psychotherapie vermittelt Psychoanalyse, bloß daß weder in der 'reinen' Lehre FREUDs noch bei seinen Schülern explizit Wertvorstellungen genannt werden. So kursiert in der Psychoanalyse analog wie in der Ökonomie implizit ein

liberales Weltbild, das heute trotz Positivismusstreit nicht aufgeweicht werden konnte ¹⁾ und der ökonomischen Realität um die Jahrhundertwende entspricht.

So wie der psychiatrische Begriff der Entfremdung auch in der Ökonomie erscheint, so findet sich die Wertvorstellung des Liberalismus ('freies Spiel der Kräfte', Individualität und Leistungswettbewerb) implizit u.a. auch in der psychoanalytischen Theorie wieder. In diesem Zusammenhang ist interessant, daß FREUDs (1913, IX) Darstellung der Menschheitsentwicklung in 'Totem und Tabu' fast 30 Jahre später entstanden ist als Friedrich ENGELS' (1884) 'Ursprung der Familie, des Privateigentums und des Staates', worin hier der Ursprung der Geschlechtsliebe, dort der der Genitalität untersucht wird. Der Grund kann darin liegen, daß FREUD nach SCHMIDL (1952) die bedeutenden soziologischen Zeitgenossen, wie DURKHEIM, SIMMEL, Max WEBER oder PARETO nicht kannte. Allerdings hat er sich mit SPENCER beschäftigt. ²⁾

1) s. HOUBEN (1975): "Damit stellt sich die Frage der Legitimation solcher Machtausübung (zwischen Therapeut und Patient). Wie sie zu beantworten ist, kann hier nur nach psychologischen Kriterien diskutiert werden. Darüber hinaus ist es auch immer eine ethische Entscheidung, die in einer pluralistischen Gesellschaft dem Einzelnen verantwortlich anheimgestellt ist. Seine Verantwortung impliziert Respekt vor Gesetzen, die sich eine demokratische Gesellschaft gegeben hat und Rücksicht auf übergeordnete soziale Belange, aber auch Verständnis für Konflikte, in welche diese das Individuum bringen können" (33, dort nicht gesp.).

Vgl. dazu HIEBSCH (1960) in seiner gesellschaftspolitischen Position.

2) zur Überprüfung s. FREUDs 'Gesamtregister' GW XVIII.

Mit dem zweiten Teil dieser Arbeit sollte das Teilziel erreicht werden, das in der deskriptiven Beschreibung der Verwobenheit von Persönlichkeits- und Organisationsstruktur liegt und Auswirkung auf betriebliche Erneuerung hat. Die 'reife' Persönlichkeit, wie sie ARGYRIS vorschwebt, und bei GIBB und COHN vermittelt wird, würde zwar bei der herkömmlichen Betriebsstruktur Fehlanpassung zeigen, andererseits gäbe eine solche Persönlichkeit durch ihre Existenz dem Betrieb notwendige Impulse für Veränderung und Erneuerung. Interpersonale Kompetenz könnte der Organisation das bringen, was evtl. durch die sich verändernde gesellschaftliche Entwicklung erzwungen wird, nämlich über Mitbestimmung und Demokratisierung andere Machtverhältnisse zu schaffen, d.h. Umverteilung der Macht im Betrieb. Fehlende intrinsische Motivation wird jetzt durch Zwang und Kontrolle wettgemacht. Die reife Persönlichkeit benötigte solche Zwangsmechanismen nicht mehr, kann aber nicht unter den gegenwärtigen Mechanismen der Leistungskontrolle zur vollen Entfaltung kommen.

Darum soll in den folgenden Kapiteln theoretisch klargestellt werden, und für die Praxis entworfen werden, daß diese sog. 'reife' Persönlichkeit, die durch Schulungen, T-Gruppen etc. gegangen ist, durch psychoanalytische Beratung im Betrieb gestützt werden muß, was z.B. in Form von psychoanalytisch orientierter Betriebsberatung geschehen kann.

3. Allgemeiner psychoanalytisch-betriebspsychologischer Teil

3.1. FREUDS Stellung zur Arbeit, Arbeitswelt und zu arbeitenden Menschen

Die Stellung zur Arbeit ¹⁾ i.w.S. von Seiten der Psychoanalyse speziell in Vertretung durch FREUD, ist im Verhältnis zu ihrer Bedeutung nicht genügend theoretisch gewürdigt worden. Das Erlebnis der Arbeit in der konkreten Form als gesellschaftliche Produktivkraft, in Gestalt von Fließbandarbeit, routinemäßiger Angestellten-tätigkeit oder unter Produktionszwang stehende Forschungsarbeit in einer großen Organisation wurde von FREUD weder als Thema aufgegriffen, noch problematisiert, wohl aber Arbeit als Kulturleistung (Sublimation). Vielleicht ist ihm das Problem 'Arbeit' als gemeinschaftlich organisiertes, systematisiertes Handeln zum Zwecke der Existenzsicherung i.w.S. nicht in seiner psychologischen Dimension vor Augen getreten. ²⁾ Der Einfluß, den seine aus der Oberschicht stammenden Patienten dabei taten, darf nicht übersehen werden. Schließlich lebt sich der Analytiker in die Welt (auch Arbeitswelt) seiner Patienten ein und wird durch sie geprägt, ohne selbst gesellschaftlich organisierter Arbeit (Arbeitsleistung, Supervision, Entlohnungsform/-höhe)

1) s. NEFF (1965), der meint, daß die Psychoanalyse der Arbeit nur interdisziplinär erforscht werden kann.

2) Wohl hat FREUD die Termini Traum- und Trauer- und Denkarbeit geprägt, doch stehen bemerkenswerterweise die Termini im 'Gesamtregister' der 'Gesammelten Werke' (1968, XVIII) nicht unter dem Stichwort 'Arbeit', woraus hier die berechnigte Verwendung dieses Arbeitsbegriffes u.a. abgeleitet wird.

als Lohnabhängiger ausgesetzt zu sein. Der Beruf des Analytikers gehört wie der des Arztes zu den 'freien' Berufen ¹⁾, die nicht den Wettbewerbsbedingungen des Marktes ausgesetzt sind, auch für sich nicht Werbung betreiben dürfen, und somit eine Sonderstellung einnehmen, zumal sie den Mangel verwalten, so daß ihre Existenz eine relativ gesicherte ist, ähnlich den Monopolen bzw. Oligopolen. WASSERMANN (1958) berechnete, abgestützt auf JONES' Biographie über FREUD, retrospektiv die behandelten Patienten und kommt zu folgenden Zahlen:

Aus der O b e r s c h i c h t (wealthy) stammten 74%,
aus der M i t t e l s c h i c h t stammten 23%, so daß
aus der Unterschicht (working class) nur 3% stammen können,
in der Anzahl sind es 2 Personen.

Hieraus wird die einseitige Selektion der Probleme, mit denen die Patienten an FREUD herantraten, deutlich. ANSBACHER (1959) stellt die Zahlen der behandelten Patienten von FREUD und ADLER gegenüber. Es kann unterstellt werden, daß auch der Einfluß ADLERS Patienten in dessen Theoriebildung von Bedeutung war, wie hier in dieser Arbeit von einem interdependenten Verhältnis von Theorie und Praxis ausgegangen wird.

1) Vgl. PARSONS (1968), der in 'Einige theoretische Betrachtungen zum Bereich der Medizinsoziologie' die Stellung der freien Berufe (spez. des Arztes) im Vergleich zur privatwirtschaftlichen Unternehmung untersucht, unter dem Aspekt des "Eigeninteresses".
Neueren Datums ist die allerdings bloße empirische Einstellungsmessung von KOCH (1975) zum Thema Arzt-Patient.

Tabelle 4

Sozioökonomischer Status der Patienten von FREUD und ADLER nach ANSBACHER (1959)

Soz. ökon. Status	FREUD		ADLER	
	Anzahl	%	Anzahl	%
Oberschicht (wealthy)	50	74	11	25
Mittelschicht	15	23	17	40
Unterschicht (poor, working class)	2	3	15	35
Insgesamt	67	100	43	100

ANSBACHER weist mit M. FREUD (1958) (Sohn FREUDs) auf das besonders ausgeprägte Statusbewußtsein FREUDs hin, das sich z.B. darin zeigte, daß der junge FREUD als Arzt einen Wagen mit zwei Pferden benutzte, um Patienten zu besuchen, wo dem finanziellen Budget ein Wagen mit einem Pferd eher entsprechen hätte.

Andererseits hat FREUD eine Idealvorstellung von den gesunden Entwicklungskräften des einfachen Volkes, zu dem er sich nicht zählte, die eine weniger verklemmte und neurotische Sexualität hervorbringen, als zu der seine Patienten aus den oberen Schichten fähig seien. (Dafür bringen sie sublimierte Kulturgüter zustande.)

1917 schreibt FREUD in 'Gesichtspunkte der Entwicklung und Regression' in Anlehnung an den Titel einer NESTROYschen

Posse 'Zu ebener Erde und im ersten Stock':

"Zu ebener Erde wohnt der Hausbesorger, im ersten Stock der Hausherr, ein reicher und vornehmer Mann. Beide haben Kinder, und wir wollen annehmen, daß es dem Töchterchen des Hausherrn gestattet ist, unbeaufsichtigt mit dem P r o l e t a - r i e r kind zu spielen. Dann kann es leicht geschehen, daß die Spiele der Kinder... einen sexuellen Charakter annehmen...

Die Tochter des Hausbesorgers wird...später einen Geliebten nehmen, vielleicht auch ein Kind bekommen, diesen oder jenen Lebensweg einschlagen, der sie vielleicht zur populären Künstlerin führt, die als Aristokratin endigt. Wahrscheinlich wird ihr Schicksal minder glänzend ausfallen, aber jedenfalls wird sie... f r e i v o n N e u r o s e , ihr Leben erfüllen. Anders das Töchterchen des Hausherrn...Wenn sie in den Jungmädchenjahren in die Lage kommt, etwas vom menschlichen Sexualverkehr zu erfahren, wird sie sich mit unerklärtem Abscheu davon abwenden...In den Jahren, da sie einem Manne als Weib gefallen soll, wird die Neurose bei ihr losbrechen, die sie um Ehe und Lebenshoffnung betrügt" (XI, 365 ff, dort nicht gesp.).

FREUD (1927) hat in 'Die Zukunft einer Illusion' Stellungnahme abgegeben, was er zur gesellschaftlichen Entwicklung hinsichtlich der Unterdrückung der unteren Klassen für die Zukunft meint. Darin sieht er klar, daß der Kulturvorsprung der Oberschicht auf Arbeit beruht, die die unterdrückte Klasse leistet.

"Wenn aber eine Kultur es nicht darüber hinaus gebracht hat, daß die Befriedigung einer Anzahl von Teilnehmern die Unterdrückung einer anderen, vielleicht der Mehrzahl, zur Voraussetzung hat, und dies ist bei allen gegenwärtigen Kulturen der Fall, so ist es begreiflich, daß diese Unterdrückten eine intensive Feindseligkeit gegen die Kultur(Gesellschaft) entwickeln, die sie durch ihre Arbeit ermöglichen, an deren Gütern sie aber einen zu geringen Anteil haben...Die Kulturfeindschaft dieser Klassen ist so offenkundig...Es braucht nicht gesagt zu werden, daß eine Kultur(Gesellschaft), welche eine so große

Zahl von Teilnehmern unbefriedigt läßt und zur Auflehnung treibt, weder Aussicht hat, sich dauernd zu erhalten, noch es verdient" (XIV, 333).

FREUD nimmt hier eindeutig Stellung zugunsten der unterprivilegierten Klasse (Arbeiter), indem er diese normative Aussage über die Kultur (besser Gesellschaft) macht.

Dennoch ist der Gesamteindruck seines Oeuvre der, daß FREUD seine Psychologie mehr bei den Naturwissenschaften angesiedelt wissen wollte, als bei den Gesellschaftswissenschaften, was eben auch Ausdruck in den Termini und der Theorie findet und erklärt, warum sich FREUD mehr beiläufig für soziologische Probleme interessierte. ¹⁾ Gegen Krieg spricht er sich anlässlich beider Weltkriege eindeutig aus. ²⁾ Durch den mangelnden Kontakt mit Soziologen seiner Zeit ³⁾ benutzt er heute seltsam anmutende Begriffe wie Masse, Kultur und Stand, wofür heute Gruppe ⁴⁾, Gesellschaft und Schicht bzw. Klasse stehen. Die mangelnde Information über gesellschaftliche Zusammenhänge kann zu dem gebrochenen Verhältnis zu

1) s. 'Massenpsychologie und Ich-Analyse' (1921, XIII), 'Das Unbehagen in der Kultur' (1930, XIV) und 'Der Mann Moses...' (1937b, XVI). FREUD (1913) meinte, nicht er müsse Interesse an der Soziologie haben, sondern diese an der Psychoanalyse. Siehe dazu 'Das soziologische Interesse an der Psychoanalyse' (1913, VIII, 418 f.).

2) s. 'Zeitgemäßes über Krieg und Tod' (1915, X) und 'Warum Krieg' (1932/1933, XVI).

3) s. Gesamtregister der 'Gesammelten Werke' Namen und Autorenregister, in dem DURKHEIM, SIMMEL, WEBER oder PARETO nicht vorkommen, wohl aber viele Namen aus der griechischen Mythenwelt.

4) Massenpsychologie wird mit Gruppenpsychologie englisch übersetzt.

Macht und Autoritäten geführt haben, das ANSBACHER (1959), indem er RIESMANN (1955) zitiert, hervorhebt. FREUD hätte danach ähnlich wie HOBBS eine gebrochene Beziehung zu den Massen gehabt und Angst vor Anarchie, wobei er gleichzeitig die Bolschewiki bewundert habe, die es verstanden haben, die unteren Schichten, wie Dienstkräfte, Kindermädchen und Portiers zu organisieren (RIESMANN, 1955, S. 229-32).

"Ganz ähnlich wie die Religion, muß auch der Bolschwismus seine Gläubigen für die Leiden und Entbehrungen des gegenwärtigen Lebens durch das Versprechen eines besseren Jenseits entschädigen, in dem es kein unbefriedigtes Bedürfnis mehr geben wird...Aber erinnern wir uns, auch die Juden, deren Religion nichts von einem jenseitigen Leben weiß, haben die Ankunft des Messias auf Erden erwartet, und das christliche Mittelalter hat wiederholt geglaubt, daß das Reich Gottes nahe bevorsteht" (1933, XV, 195 f.).

So wie FREUD einerseits Skepsis für die Veränderung in der UDSSR hegt und darin nichts anderes als eine Neuauflage von Religion sieht, so kann er nicht umhin, Anerkennung für die Kämpfer zu zollen, die leicht in eine Heroenverehrung ¹⁾ umkippt, obwohl er die gesellschaftlich-histo-

1) FREUD (1933): "Es gibt auch Männer der Tat, unerschüttert in ihren Überzeugungen, unzugänglich dem Zweifel, unempfindlich für die Leiden Anderer, wenn sie ihren Absichten im Wege sind. Solchen Männern verdanken wir es, daß der g r o ß a r t i g e Versuch einer solchen Neuordnung jetzt in Rußland wirklich durchgeführt wird. In einer Zeit, da große Nationen verkünden, sie erwarten ihr Heil nur vom Festhalten an der christlichen Frömmigkeit, wirkt die Umwälzung in Rußland - trotz aller unerfreulichen Einzelzüge - doch wie die Botschaft einer besseren Zukunft" (XV, 196, dort nicht gesp.).

rische Notwendigkeit der Veränderung, u.a. bedingt durch veränderte technische Produktionsmöglichkeiten ¹⁾, erkennt und damit auch eine Umverteilung von Macht und Eigentum. FREUD (1930) diskutiert im Zusammenhang mit mitmenschlichem Verhalten und deren Verwirklichung die Rolle, die der Besitz, das Eigentum spielt. "Es scheint auch mir unzweifelhaft, daß eine reale Veränderung in den Beziehungen der Menschen z u m B e s i t z hier mehr Abhilfe bringen wird als jedes ethische Gebot" (XIV, 504, dort nicht gesp.).

"Wenn jemand imstande wäre, im einzelnen nachzuweisen, wie sich diese verschiedenen Momente, die allgemeine menschliche Triebanlage, ihre rassenhaften Variationen und ihre kulturellen Umbildungen unter den Bedingungen der sozialen Einordnung, der B e r u f s t ä t i g k e i t und E r w e r b s m ö g l i c h k e i t e n gebärden, einander hemmen und fördern, wenn jemand das leisten könnte, dann würde er die Ergänzung des Marxismus zu einer wirklichen Gesellschaftskunde (-lehre) gegeben haben" (FREUD, 1933, XV, 194, dort nicht gesp.).

Wenn FREUD von "allgemeiner Triebanlage, ihren rassenhaften Variationen und ihren kulturellen Umbildungen" spricht, so meint er wahrscheinlich den Trieb i.w.S. etwas zu produzie-

1) Zwar benennt der spätere FREUD (1933) dieselben Tatsachen mit eigenen Namen, läßt jedoch erkennen, daß ihm gesellschaftliches Denken nicht mehr so fremd ist, wie in früheren Schriften, wenn er schreibt, "daß eine durchgreifende Änderung der sozialen Ordnung wenig Aussicht auf Erfolg hat, solange nicht neue Entdeckungen unsere Beherrschung der Naturkräfte gesteigert haben. Erst dann mag es möglich werden, daß eine neue Gesellschaftsordnung nicht nur die materielle Not der Massen verbannt, sondern auch die kulturellen Ansprüche des Einzelnen erhöht" (XV, 196 f.).

ren, dessen energetische Quelle die Libido ist und den HENDRICK (1943) später "Arbeitsinstinkt" genannt hat. Statt "rassenhafter Variationen" würden diejenigen, die die Soziologie als eigenständige Wissenschaft anerkennen (im Gegensatz zu FREUD¹⁾), s c h i c h t - spezifische Unterschiede sagen.

Kehren wir zum Ausgang der FREUDschen Textstelle zurück, in der er sagt, daß jemand, der imstande ist, eine Verbindung zwischen den Einzelteilen, der "allgemeinen menschlichen Triebanlage, ihren rassenhaften Variationen und ihren kulturellen Umbildungen" herzustellen unter den Bedingungen der sozialen Einordnung, der Berufstätigkeit und Erwerbsmöglichkeiten, so könnte in Verbindung mit der Theorie des Marxismus eine "wirkliche Gesellschaftskunde" (-lehre) entstehen (XV, 194).

Das hier zu behandelnde Problem dieser Arbeit stellt sich an dieser Stelle hier u.a. in der Frage, welchen Stellenwert Betriebspsychologie in der Ergänzung durch die psychoanalytische Theorie haben kann, hinsichtlich der Relevanz wissenschaftlicher Arbeiten und angesichts der engen Nachbarschaft zur Soziologie und Ökonomie, einschließlich Betriebswirtschaftslehre. Denken wir an FREUDs "angewandte Psychologie" (XV, 194), so läßt sich hypostasieren, daß FREUD die Betriebspsychologie hätte im Auge gehabt haben können, wenn er ihre heutigen Problemstellungen hätte in Rechnung setzen können.

- 1) "Denn auch die Soziologie, die vom Verhalten der Menschen in der Gesellschaft handelt, kann nichts anderes sein, als a n g e w a n d t e P s y c h o l o g i e . Streng genommen gibt es ja nur zwei Wissenschaften, Psychologie, reine und angewandte, und Naturkunde" (FREUD, 1933, XV, 194, dort nicht gesp.).

Betriebspsychologie, von uns verstanden als angewandte Psychologie i.S. der FREUDschen Gesellschaftskunde setzt sich mit einem universellen Forschungsgegenstand auseinander - mit der A r b e i t im weitesten Sinne -, die psychologische Wurzeln hat zu den psychologischen Gegenständen Trieb, Persönlichkeit, Intelligenz etc. und zu Verhalten i.w.S. Sie hat auch soziologische Wurzeln in der Art ihrer gesellschaftlichen Organisation, auch pädagogische, wenn man betrachtet, daß u.a. Arbeitslust (HENDRICK) und interpersonale Kompetenz (ARGYRIS) Sozialisationsprodukte sind, wie technische Kompetenz oder andere Fähigkeiten und Fertigkeiten ¹⁾. Und ohne die Bedingungen der gegenwärtigen Ökonomie zu beachten, ist Betriebspsychologie nicht denkbar, dabei bedient sie sich der Theorien der oben angeführten Disziplinen.

FREUD (1933) hat mit seiner Anregung im XV. Band der 'Neuen Folge der Vorlesungen zur Einführung in die Psychoanalyse' für uns dazu beigetragen, die Definition von Betriebspsychologie zu erleichtern oder durch seine Vorstellung von "Gesellschaftskunde" uns einen Impuls gegeben, wie eine betriebspsychologische Theorie aussehen müßte.

1) Kritiker könnten einwenden, daß es sich hier bei der Art der Betrachtung von Arbeit nicht um ein psychologisches Phänomen handelt, sondern um ein gesellschaftliches Phänomen. Dies stimmt aber insofern nicht, als hier der individuelle Aspekt von Arbeit zur Diskussion steht, was es nämlich für den Einzelnen bedeutet, diese jetzige Form von Arbeit zu leisten, zu erleben, sich verhaltensmäßig anzupassen etc. (Auch in der herkömmlichen Betriebspsychologie wird von gesellschaftlichen Erscheinungen, Problemen ausgegangen, bloß daß deren Bewertung entweder verschwiegen oder anders vorgenommen wird.)

3.2. Bausteine für einen psychoanalytischen Arbeitsbegriff

FREUD hat sich, wie im vergangenen Kapitel aufgezeigt wurde, nicht explizit theoretisch mit Arbeit auseinandergesetzt, höchstens in der Form, daß er Arbeitshemmung als Einschränkung der Ich-Tätigkeit ansah. Andere analytisch orientierte Autoren folgten ihm darin, psychische Ereignisse des Erwachsenen aus seiner Entwicklungsgeschichte zu erklären. Krankheiten und Störungen jeglicher Art sollten in der Persönlichkeitsstruktur ihre Ursache und evtl. durch Umwelteinflüsse ihre Auslösung finden (bzw. Triebstruktur und Trauma).

Der Komplex Arbeitsfähigkeit bzw. -unfähigkeit wurde nur von einigen jüngeren Analytikern für theoretisch relevant erachtet.

HENDRICK und LANTOS gehören zu den bekanntesten Vertretern der Richtung, die Arbeitsfähigkeit als selbständige terminologische Einheit sehen, die nicht aus der Entwicklungspsychologie (Sozialisierungstheorie) ¹⁾ extrahiert wird.

In diesem Sinne versucht auch FREUD das Problem denkerisch zu erfassen.

In 'Das menschliche Sexualleben' beschreibt FREUD (1917a)

- 1) NEFF (1959) spricht von "Arbeitseinstellungs-Komplex" (work attitude complex), der sich aus dem sozialen Über-Ich ergibt und den Strategien, die das Ich verfolgt um produktiv zu sein. Dieser Komplex ist weitgehend unbewußt und wird durch die Sozialisation geprägt, so auch die einzelnen Einstellungen zu Autoritäten, zu sich als produktiver Person und zu den Kollegen. GELLMAN (1959) geht das Problem der Arbeitsproduktivität vermittle Rollentheorie an. Er unterscheidet Familienrollen (Kind, Ehepartner) und produktive Rollen (Schulkind, Student, Arbeitender, auch Hausfrau). Verfehlte Rollen sind jeweils Junggeselle und Gammler etc.

Sozialisation dergestalt, daß deren Hauptziel die Eindämmung der zur Fortpflanzung entwickelten Sexualität ist, die sich "dem sozialen Geheiß" unterordnen muß, um nicht "das mühsam errichtete Werk der Kultur hinwegzuschwemmen" (XI, 322). Triebunterdrückung in sehr frühen Kinderjahren rechtfertigt FREUD als pädagogisch notwendig, denn wenn der Erzieher "erst den Sturm der Pubertät abwartet", wird es ihm nicht mehr gelingen, "das Leben des Kindes asexuell zu gestalten" (XI, 322 f.).

Wir fragen uns, warum Erziehung da ansetzen soll, wo Unterdrückung beginnt, - warum soll das Kind asexuell gemacht werden, so daß "es im Lauf der Zeit endlich dahin gebracht (worden ist), daß man es wirklich für asexuell hält", und mit einem Seitenhieb auf die gängige Wissenschaftsmethodologie, nur das Erscheinungsbild zu analysieren und nicht das Wesen, führt FREUD den Satz fort, "was dann die Wissenschaft als ihre Lehre verkündet" (1917a, XI, 323).

FREUD rechtfertigt Triebunterdrückung mit dem kulturellen Nutzen, den diese in umgesetzter Arbeit der Gesellschaft bringt. Dabei spricht er nicht explizit von Geistesarbeit, kreativ-künstlerischer oder wissenschaftlicher, sondern schlicht von Arbeit:

"Das Motiv der menschlichen Gesellschaft (für diese Art der Sozialisation) ist im letzten Grunde ein ökonomisches; da sie nicht genug Lebensmittel hat, um ihre Mitglieder ohne deren Arbeit zu erhalten, muß sie die Anzahl ihrer Mitglieder beschränken (Geburtenkontrolle und -verhütung) und ihre Energien von der Sexualbetätigung weg auf die Arbeit lenken. Also die ewige, urzeitliche, bis auf die Gegenwart fortgesetzte Lebensnot" (XI, 322, dort nicht gesp.).

Diese Textstelle ist insofern widersprüchlich, weil FREUD

andererseits (1933) einem Reduktionismus das Wort redet, der die Vielfalt der Wissenschaften auf zwei reduzieren soll, - auf angewandte und reine P s y c h o l o g i e und auf N a t u r k u n d e (XV, S. 194). An dieser Stelle steht jedoch, daß das axiomatische Gesetz der psychoanalytischen Theorie - Triebentwicklung und Triebschicksal - nicht ein ehernes biologisches Fundament hat, sondern aus der ö k o n o m i s c h e n Notwendigkeit, den jeweils historisch gegebenen P r o d u k t i o n s - v e r h ä l t n i s s e n entspringt! Damit bezieht die Politökonomie eine bevorzugte Stellung.

Außerdem ist FREUD darin zuzustimmen, daß es Arbeit immer geben wird, die Form allerdings, in der sie geschieht, ist nicht ewig gleich. Damit wäre auch nach FREUD eine Gesellschaft denkbar, die aufgrund des gesellschaftlich erarbeiteten Reichtums, diese Art der Triebunterdrückung (s. oben) nicht nötig hätte und aufgrund der veränderten ökonomischen Lage die psychoanalytische Theorie modifizieren müßte. ¹⁾ Dies kann nur heißen, daß Psychologie ihre philosophisch-ontologischen Hintergrundsannahmen über Arbeit überprüfen muß, da sich Psychologie nicht mit Dingen an sich beschäftigt, auch nicht mit Arbeit an sich, sondern d i e P s y -

1) HABERMAS (1968) kommt zu einer anderen Interpretation im Vergleich mit MARX: "Unter den Voraussetzungen der FREUDschen Theorie gibt die Naturbasis weder ein V e r s p r e c h e n , das durch die Entfaltung der Produktivkräfte je die objektive Möglichkeit geschaffen wird, den institutionellen Rahmen vollends von Repressivität zu befreien, noch kann sie eine solche H o f f n u n g im Prinzip entmutigen" (343 f.).

chologie der gegenwärtig existierenden Gesellschaft ist. ¹⁾

Die Bedingtheit der Psychologie von der ökonomischen, gesellschaftlichen Entwicklung zeigt FREUD, wie wir sahen, zwar auf, ohne jedoch eine erkennbare Widerspiegelung in der Theorie zu finden.

MARCUSE (1933) sieht dagegen den Problembereich 'Arbeit' eingebettet in das menschliche Sein und geht an die Analyse des Arbeitsbegriffes mit anderen Kategorien heran, - mit solchen, die der Existenzphilosophie entspringen.

Zwar billigt er der Psychologie eine gewisse Kompetenz zu, über Arbeit eine Aussage treffen zu können, doch liegt die Domäne bei der Philosophie. "Die Psychologie aber -(und gar eine naturwissenschaftlich-biologisch fundierte)- kann dem Problem der Arbeit deshalb nicht gerecht werden, weil... Arbeit ein ontologischer, d.h., hier ein das Sein des menschlichen Daseins selbst und als solches begreifender Begriff ist" (10).

- 1) Deutlich wird die Aussage durch den Hinweis auf das Gemeinschaftsleben, z.B. in China, wo es aufgrund der gesellschaftlichen Verhältnisse individualistisches Denken nicht zu geben braucht; die jeweilige (Bezugs-) Gruppe trägt die Entscheidungen und Verantwortung auch für den Einzelnen und sein Familienleben. K ü n s t - l i c h sich problematisierende Gruppen, z.B. in Form von Gruppentherapie oder Selbsterfahrungsgruppen, sind dort unvorstellbar und ü b e r f l ü s s i g .

MARCUSE (1963): "Die psychoanalytischen Kategorien brauchen nicht auf die gesellschaftlichen und politischen Verhältnisse 'bezogen' zu werden - sie sind selbst gesellschaftliche und politische Kategorien" (85).

MAROTSE steht hier, um eine gegensätzliche Position darzustellen, die neben der ontologischen Aussage über Arbeit ¹⁾ nicht die spezifische Form betrachtet, in der Arbeit jetzt und hier geschieht, - und darin liegt auch der psychologische Anteil an Arbeit. Daß Arbeit nicht immer entfremdet, arbeitsteilig und in privatkapitalistischer Produktionsweise geschehen ist, läßt sich historisch belegen.

Wissenschaft und auch Betriebspsychologie nach Jetzt- und-Hier-Aussagen, kann aber auch durch abstraktes Denken das Jetzt- und-Hier transzendieren, jedoch bleibt auch dabei die gegenwärtige gesellschaftliche Entwicklung ihre Basis. Betriebspsychologie findet ihr konstituierendes Agens in der Untersuchung gesellschaftlich notwendiger und überflüssiger Arbeit. Notwendige Arbeit ist für die Befriedigung der Bedürfnisse (essen, wohnen arbeiten, erholen) nach rationalen Kriterien notwendig, und überflüssige Arbeit wird häufig geleistet, wenn z.B. Psychologie geschaffen wird, die Waren, für die noch kein Bedarf besteht, ein Bedürfnis künstlich evoziert, wie z.B. in der Psychologie des Absatzes und Verkaufs und der Werbung. Es wurden bislang mehr oder weniger Techniken geschaffen, um den Prozeß der Verwissenschaftlichung von überflüssiger Arbeit voranzutreiben. ²⁾

Zeit- und Bewegungsstudien, Arbeitsgestaltung im Mensch-Maschine-System, Personalausleseverfahren, Eignungstest, Lohnfindungssysteme etc. sind so geschaffen, daß sie bei

1) Arbeit ist in allen Gesellschaftsformen als Auseinandersetzung mit der Natur zur Existenzsicherung notwendig (= allgemein philosophische Betrachtung), jedoch in der Rückführung auf das Konkrete liegt das psychologische Problem.

2) s. die eingangs geführte Diskussion über den Auftraggeber psychologischer Studien.

ihrer Verwertung nicht direkt danach fragen, ob der Betrieb, in dem sie angewandt werden sollen, gesellschaftlich notwendige Arbeit leistet, ob er Produkte zur Befriedigung der Bedürfnisse der Bevölkerung produziert - oder Bedürfnisse selbst produziert (Werbung und Manipulation statt Information und Aufklärung) nach Produkten, die der inländische Markt vorrätig hat (z.B. Coca-Cola etc. in Entwicklungsländern). Andererseits läßt sich einwenden, daß z.B. scharfe Lohnanreizsysteme nicht nötig sind, wenn das Produkt selbst die Motivation ist und Eignungstest fragen nach der Eignung, unter bestimmten Bedingungen, arbeitsfähig zu sein.

Der starke Praxisaspekt der angewandten Wissenschaft müßte eigentlich direkt auf die Frage hinführen, wem die Wissenschaft dient und speziell wem ich als Psychologe diene. So steht die Betriebspsychologie vor der gleichen sozialetischen Problemlage, wie die Physik vor ca. 20 Jahren, als sie sich über Konsequenzen der Uranspaltung (Atombombe) klar werden mußte oder wie heute die Erbgenetik.

Wäre nicht auch eine Betriebs- und Wirtschaftspsychologie denkbar, die die Lohnabhängigen in Auftrag geben? Diese neue Betriebspsychologie erführe ihre Probleme aus der Praxis, als Probleme der Arbeitenden und nicht aus dem Forscherhirn oder als Auftrag des Unternehmers, der Effektivität gesteigert wissen will. Wie weit Psychologie eine Wissenschaft unter den herrschenden gesellschaftlichen Machtverhältnissen ist, wird an dieser Stelle noch deutlicher und wie sie sein könnte, wenn diese Disziplin ihre Aufträge aus der Problemlage der Arbeitenden empfinde als Alltagsprobleme am Arbeitsplatz. Aufgrund des heutigen Informationsstandes durch Bildungsträger und Massenmedien, haben Arbeitnehmer und deren Interessenvertreter, die Gewerkschaften, keine Ahnung, welche Möglichkeiten für sie wissenschaftliches Denken schaffen könnte, ihren Lebensbereich 'Arbeit' sinnhaft zu gestalten. Erst gewerkschaftliches Denken,

das sich transzendieren könnte, würde seine potentiellen Möglichkeiten erkennen, - und die Form der heutigen Gewerkschaften als Dienstleistungsunternehmung für Streikende und Rechtsfälle verändern. Ansätze wurden bereits gemacht mit dem Thema 'Humanisierung des Arbeitslebens'.

Wie kann die wissenschaftliche Betriebspsychologie sicher sein, daß ihre Produkte (wissenschaftliche Studien) nicht auch am Markt vorbei produziert werden, solange nicht die Praxis die Wissenschaft korrigiert und die Wissenschaft die Praxis. Cooperationsverträge mit Betrieben stellen wir zur Diskussion. ¹⁾

Arbeit in der jetzigen Form ist eben Ausdruck des augenblicklichen gesellschaftlichen Entwicklungsstandes.

Warum geht nun FREUD in seiner Theorie nicht weiter dem psychologischen Zusammenhang von Arbeit und Sexualität in der Gesellschaft nach?

HABERMAS (1968) meint, daß FREUD aufgrund seiner familienbezogenen Theorie zur "Entwicklung von Institutionen" (Ich, Überich) kommt, "die den Konflikt zwischen Antriebsüberschuß und Realitätszwang dauerhaft lösen. FREUD geht deshalb nicht in erster Linie jenen Ichfunktionen nach, die sich...auf kognitiver Ebene entfalten" (343). Das tut dann eine jüngere Analytikergeneration, nämlich HENDRICK und LANTOS und vor aller die Ich-Psychologen unter HARTMANN (1960), die

1) s. zum Thema Kooperationsverträge SCHMIDT (1975), der u.a. auf die Universität Oldenburg hinweist, die allerdings mit der Bildungseinrichtung 'Arbeit und Leben' einen Kooperationsvertrag geschlossen hat.

aber wie FREUD im familialen Denken stecken bleiben und sich von den gesellschaftlichen Bedingungen autonom wähnen. ¹⁾

So ist auch der psychologische Gegenstand 'Arbeit' nicht weiter untersucht worden, weil sich einmal die tiefenpsychologischen Theorien auf die frühen Entwicklungsjahre fixiert und eine weitere Entwicklung im Erwachsenenalter ²⁾ ignoriert haben und zum anderen die Vorstellung von der Entwicklungsfähigkeit des älteren Menschen nicht der Ideologiekritik unterlag, so daß der Wissenschaftler auch nichts 'Interessantes' vermutete. (Arbeitsphysiologen wurden hingegen mit Aufträgen bestückt!) Erst neuere gerontologische Untersuchungen, auch über die Sexualität älterer Menschen, bestätigen ihnen Lernfähigkeit bis ins hohe Alter, und damit müßte auch die psychoanalytische Theorie ihnen eine psychosexuelle Entwicklung (psychoanalytischer Aspekt) zugestehen.

Vielleicht hat sich FREUD auch deshalb so wenig mit Arbeit beschäftigt, weil sie keine lustbringende Tätigkeit ist, sondern eine schmerzvolle Last, die ertragen werden muß. Nach NEFF (1965) bedeutet Arbeit ein Verzicht der Instinkte, die Vergnügungen der Kindheit müssen aufgegeben werden, stattdessen muß den Gesetzen des Realitätsprinzips gehorcht werden. Die libidinöse Verbundenheit hat in der Arbeit nicht statt, dort sind alle allein (vom individuellen Standpunkt aus gesehen), wenngleich Arbeit gemeinschaftlich ausgeführt wird.

Obwohl FREUD nach NEFF als existentielle Grundforderung

1) s. Kritik von FÜRSTENAU (1964).

2) s. Intelligenztest. (Die operationale Definition von Intelligenz ist, daß sie das ist, was der Test mißt. - Da der Test nun bei Älteren weniger mißt, h a b e n sie weniger!)

Lieben und Arbeiten ansieht, sind seine Bemerkungen über Arbeiten nur beigestreut. Das ist für NEFF (1959) um so verwunderlicher, da er aus seiner therapeutischen Praxis im "reliability workshop" Psychotiker und fehlangepasste Neurotiker kennt, die in ihrer Arbeitsfähigkeit nicht gestört sind, was wohl den Schluß zuläßt, daß die frühen Entwicklungsjahre nicht ausschließlich die Arbeitsfähigkeit prägen. NEFFs Erfahrungen verwirrt die Theorie - oder hat FREUD sein Werk zu früh abgebrochen? Ist nicht auch eine Entwicklungs- und Sozialisationstheorie denkbar, die nicht bei der Latenzentwicklung abbricht? Wir könnten uns denken, dadurch daß FREUD Entwicklung im wesentlichen als sexuelle Entwicklung verstanden hat und diese mehr oder weniger mit der Latenzzeit zum Stillstand kommt, er der beruflichen Entwicklung kein Gewicht beigemessen hat, diese für ableitbar hielt aus der frühen psychosexuellen Entwicklung.

Zwar befaßt sich HORNEY (1950) mit dem Problem Arbeit, doch auch nur unter der Hypothese, daß Arbeitsstörung durch neurotische Entwicklung bedingt ist und äußere, soziale Einflüsse eine geringe Rolle spielen sollen. Die Fixierung auf innerpsychische Ereignisse, obwohl Arbeiten doch ein gravierend sozialer Akt ist, zeigt die Einseitigkeit des theoretischen Denkens, wenn von Typen gesprochen wird, die dadurch, daß sie Abstraktionen sind, anscheinend keinen sozialen Bezug zu haben brauchen.

3.2.1. HORNEY

HORNEY (1950) prägt sechs Typen und zeigt deren Schwierigkeiten zu arbeiten auf. Der "narzistische Typ" verachtet gute Arbeitsqualität, weil er davon enttäuscht worden ist

und nicht weiß, wie er sie erreichen soll. Er ist das Gegenteil vom "perfektionistischen Typ", der wiederum zu methodisch arbeitet und zu verkrampft ist. Er hat keinen Sinn für Spontanität und Originalität, ist langsam und unproduktiv (S. 312 ff).

Der "arrogante, nachtragende Typ" (315) hat im Vergleich mit allen anderen neurotischen Strukturen den Vorzug, daß er leidenschaftlich arbeiten kann. Außerhalb der Arbeit sieht er wenig Befriedigungsmöglichkeiten, so ist die Zeit, in der er nicht arbeitet für ihn verlorene Zeit. Trotz seiner kritischen Intelligenz ist seine Arbeit steril und wenn er mit Menschen zu tun hat (als Lehrer oder Sozialarbeiter) interessiert ihn mehr die Methode als der Mensch. Er ist ein guter Organisator, hat aber Schwierigkeiten, Arbeit zu delegieren, weil ihm keiner etwas recht machen kann.

Der "selbstzerstörerische Typ" (316) setzt seine Ansprüche zu niedrig an. Er wird von Zweifeln und selbstzerstörerischer Kritik geplagt und beherrscht von dem Gefühl 'ich kann nicht'. Große Schwierigkeiten entstehen, wenn er alleine arbeiten soll. So kann dieser Typ z.B. ein guter Anthropologe sein, im Umgang mit Eingeborenen sehr geschickt, doch wenn er seinen Bericht niederschreiben soll, plagen ihn Zweifel, die eine Arbeit verunmöglichen. Er wird von expansiven und destruktiven Kräften hinundhergerissen, von Selbsterniedrigungstendenzen und ist im Tun des Nötigsten ineffektiv. Da er ständig unter Streß steht, wird keine Arbeit vollendet. Dem "selbstzerstörerischen Typ" steht der "expansive Typ" gegenüber, dem alles viel leichter von der Hand geht.

Der "ergebene Typ" lehnt sich gerne an jemanden an, liebt feste Regeln, wenig Veränderung und braucht einen Chef. Er ist weder glücklich noch produktiv.

HORNEY will mit der Darstellung der Typen aufzeigen, daß

jede neurotische Struktur ihre eigenen Arbeitsschwierigkeiten produziert. Die Art ihrer Darstellung ist deskriptiv und macht eine Einordnung in die Theorie schwer. Anders versuchen es HENDRICK und LANTOS, die mehr theoretisch argumentieren und dem Versuch nachgehen, das versprengte Stück 'Arbeit' in die psychoanalytische Theorie einzugliedern und dabei aber die soziale Umwelt als invariant setzen. Leider bleibt auch dies nur ein sporadischer Versuch, dem Problem Arbeit von Seiten der Psychoanalyse gerecht zu werden, der zudem angesichts der Größe des FREUDSchen Werkes nicht ins Gewicht fällt und heute auch wieder in Vergessenheit geraten ist. ¹⁾

3.2.2. HENDRICK

HENDRICK (1943) macht den Versuch, den Lebensbereich 'Arbeit' in die FREUDSche Theorie einzuführen, wobei ihm eine Zuordnung zum Lust- und Realitätsprinzip nicht adäquat erscheint, da Arbeit nicht primär durch sexuelle und/oder aggressive Triebe motiviert ist.

HENDRICK ²⁾ postuliert das Bedürfnis nach effektivem Gebrauch der muskulären und intellektuellen Funktionen. Diesen Zusammenhang nennt er *A r b e i t s p r i n z i p* ³⁾.

- 1) Im 'Vokabular der Psychoanalyse' von LAPLANCHE & PONTALIS (1972) sind HENDRICKS bzw. LANTOS' Begriffe nicht aufgenommen worden, wohl wird HENDRICK auf S. 90 erwähnt.
- 2) HENDRICK stützt sich auf Übereinstimmung mit Thomas FRENCH, Karl MENNINGER und Robert WÄELDER.
- 3) CARUSO (1962) spricht von der Dialektik des Lust- und des Realitätsprinzips als dem Arbeitsprinzip, das aber nicht weiter definiert wird.

Das Arbeitsprinzip soll den Lustgewinn beinhalten, der durch effektiven Gebrauch des Zentralnervensystems entsteht bei der Verrichtung gut integrierter Ich-Funktionen, welche das Individuum befähigen, seine Umwelt zu erforschen, zu kontrollieren und zu verwandeln, -Naturkräfte- also nutzbar zu machen.

HENDRICK stimmt mit FREUD insofern überein, als er ebenfalls annimmt, daß das Individuum bewußt oder unbewußt nach Luststeigerung strebt bzw. nach Schmerzminderung (hedonistisches Prinzip).

HENDRICK kritisiert an der FREUDschen Psychoanalyse, daß ihre Libidotheorie zwei wichtige Bereiche der Ich-Psychologie außer acht gelassen hat, nämlich

1. das Studium der Ich-Funktionen, die nicht ausschließlich darauf gerichtet sind, unlustvolle Erfahrungen abzuwehren und
 2. das Studium der Ontogenese dieser "executant functions".
- Ausführende Funktionen (executant functions) nennt HENDRICK die primären integrierten Funktionen des Ich', mit welchen die Person die Umwelt wahrnimmt, abschätzt und verändern kann. Sie sind Manifestationen der Wahrnehmungs-, kognitiven und muskulären Erfahrungen, die seit der Kindheit wirksam sind und mit der Zeit durch die "partiellen Ich-Funktionen" vorbereitet werden (S. 312 ff).

Bei der Frage nach der Energiequelle für die "executant funktionen" ergänzt HENDRICK die psychoanalytische Theorie um einen weiteren Baustein; er postuliert den " m a s t e r y i n s t i n c t " ¹⁾, den Trieb, etwas zu meistern, zu pro-

1) HENDRICK (1943, S. 315 Fußn.) weist darauf hin, daß schon FREUD den Begriff des "Bewältigungstriebes" in Coll. Papers, II, p. 128 kannte (und "Bewegungslust", 1905, V, 102-4); Karl BÜHLER prägte den Ausdruck "Funktionslust".

duzieren und kann so, indem er den Aggressionstrieb umgeht, eine sinnvolle Aussage machen über die Kraft, die nicht zerstörerisch ist, sondern aufbauend. Die Abfuhr von Spannung, die durch den "mastery instinct" bedingt ist, erzeugt Lust, die HENDRICK Arbeitslust (work pleasure) nennt (S. 314). Arbeitslust grenzt HENDRICK von Sexuellust ab. Arbeitslust entsteht durch den geschickten Gebrauch des Zentralnervensystems, wohingegen Sexuellust durch Spannungsentladung im autonomen Nervensystem bewirkt wird.

Als ein weiteres Spezifikum der Arbeitslust erscheint uns die notwendige Interaktion mit Objekten i.w.S., die ein reales Arbeitsprodukt hervorbringt, wohingegen Sexualspannung durch Selbststimulation, d.h. ohne sozialen Austausch mit der Umwelt, zur Entladung kommen kann. Auch kann Aufschub und Sublimierung des Sexualtriebes geschehen, nicht aber z.B. des Triebes, Nahrung zu sich zu nehmen. So gibt es auch keine autoerotische Nahrungsbefriedigung, wohl aber eine autoerotische Sexualbefriedigung. (Wie weiter oben diskutiert wurde, kann der Sexualtrieb als Hebel der Erziehung zu sozial üblichen Normen hin erfolgen, nicht so der Trieb zur Arbeit.)

Oberflächlich betrachtet erscheint das Arbeitsprinzip als Modifikation des FREUDSchen Realitätsprinzips, doch HENDRICK stellt den Unterschied heraus:

Ein Diabetiker, der eine Schachtel Süßigkeiten verzehrt, handelt gemäß dem unmodifizierten Lustprinzip. Der Diabetiker, der strikt Süßigkeiten ablehnt, handelt als reifer Mensch im FREUDSchen Sinne, indem er die unheilvollen Folgen des Genusses, der Belohnung (Lustprinzip) vermeidet.

Er handelt im Sinne des Realitätsprinzips, verleugnet

seine Triebansprüche und muß A b w e h r m e c h a n i s -
m e n bemühen, indem er sich z.B. sagt, daß Süßigkeiten
Verstopfung hervorrufen oder ungesund für die Zähne sind.
Somit ist seine Handlung gemäß dem Realitätsprinzip als
A b w e h r - handlung zu verstehen. ¹⁾

Das Arbeitsprinzip ist nun keine zeitweilige Verleugnung
des Triebanspruches, sondern gerade eine Befriedigung des
Trieves nach wohl integrierter Arbeitsleistung. "Das Realitätsprinzip arbeitet vornehmlich durch Abwehrorganisation des Ich', das Arbeitsprinzip durch ausführende Funktionen (executant functions)" (316).

HENDRICK hatte wahrscheinlich für sein Arbeitsprinzip die Vorstellung von kreativer, sozial nützlicher Arbeit vor Augen und weniger die entfremdete Arbeit in Massenproduktionsstätten, wenn er von Arbeitslust spricht, von Arbeit die Spaß macht und Befriedigung bringt. So unterscheidet er auch das Lustprinzip (nach FREUD) vom Arbeitsprinzip mit folgendem Beispiel: Ein erfolgreicher Künstler unterscheidet sich von einem dilettantischen darin, daß dieser in seiner Arbeit eine Problembewältigung der Umwelt sieht, während der dilettantische Künstler durch geringere Anstrengung des libidinösen Apparates Produkte schafft, die nicht der Meisterung der Umwelt dienen, nicht sozial nützlich sind. Der dilettantische Künstler wird ausschließlich vom Lustprinzip beherrscht, der erfolgreiche vom Arbeitsprinzip.

Methodologisch gesehen ist HENDRICKs Abgrenzung des Lustprinzips vom Arbeitsprinzip tautologisch, denn die beiden

1) Eine konsequente Weiterentwicklung des Sublimationsbegriffes bei A.FREUD (1936) führt zu dem gleichen Ergebnis.

Begriffe sind nur durch eine dritte quasi metatheoretische Instanz auseinander haltbar, die nicht in der Sphäre des psychoanalytischen Begriffsapparates zu denken ist, sondern in der realen gesellschaftlichen Praxis draußen, - in der Bewertung von Kunst. Somit könnte HENDRICK auch das Lustprinzip nach seinen **A u s w i r k u n g e n** unterscheiden, die einmal sozial nützliche Tatbestände (Produkte oder Gedanken) sein können oder individuell spaß-machende Ereignisse. Damit wäre nicht Neues gedacht worden, denn schon FREUD kannte den Begriff der Sublimation. Das bekannte Begriffspaar heißt Lustprinzip vs. Realitätsprinzip (Sublimation). HENDRICK will aber die Motivation zur Arbeit erklären und nicht wie FREUD die Instanzen, die im Laufe der Sozialisation gebildet werden, um Arbeit quasi zu erzwingen. Dies zu erklären geht im wissenschaftsimmanenten Sinne nicht vermittels der Auswirkungen, Folgen, Konsequenzen, Verwertungsmöglichkeiten, des sozialen Nutzens, den die Gesellschaft durch die Arbeitsmotivation erfährt. Außerdem liegt sozial nützliche Dinge zu produzieren in einer auf Gewinn orientierten privatkapitalistischen Gesellschaft nicht in der Entscheidungsmacht des Arbeitenden, noch des Unternehmers - und Künstler und andere weniger entfremdet Arbeitende bilden diesbezüglich eine Randgruppe, so daß deren Arbeiten nicht zu allgemeinen Schlüssen verleiten darf.

Insofern ist HENDRICKs Beispiel mit dem erfolgreichen und dilettantischen Künstler verwirrend und erklärt Motivation zur Arbeit nicht, schon gar nicht für stupide Arbeit. Schauen wir uns sein nächstes Beispiel an. HENDRICK meint, daß in FREUDs 'Massenpsychologie' das Arbeitsprinzip erscheinen müßte, weil dadurch z.B. bei einem Angehörigen der Armee erklärbar wäre, daß dieser nur seinen Job verrichten

will und daraus genug Motivation erhält, denn Moral und nationale Ideale reichen nicht als Erklärung aus und auch nicht die gegenseitige Identifikation der Angehörigen der Armee, sowie deren Liebe zum gemeinsamen Führer ¹⁾ (Vater) ²⁾.

Wenn wir rekonstruieren, daß HENDRICK das Arbeitsprinzip und die Arbeitslust zur Ergänzung der psychoanalytischen Theorie geschaffen hat, um die Motivation zur Arbeit zu erklären und sich außerdem von FREUDs Disziplinierungsvorstellungen ³⁾ absetzt, daß Arbeit an sich nicht lustvoll ist, so erscheint uns das HENDRICKsche Beispiel geradezu grotesk, und unvorstellbar ist zu glauben, daß ein Soldat seinen Dienst an der Front um des effektiven Gebrauchs seiner Ich-Funktionen willen tut.

Obwohl HENDRICKs Versuch grundsätzlich gutzuheißen ist, den lebensbestimmenden Bereich 'Arbeit' für die psychoanalytische Theorie theoretisch zu akzentuieren, so sind

- 1) HENDRICK (1943) schreibt: "to the best of my knowledge, the soldiers who stood this test were those fantasies of victory and a pleasant future had become meaningless; they kept on fighting because it was a soldier's daily job, and to do the job was the only motivation that was still meaningful. The ultimate dependence of an army upon men who can still function effectively under such conditions is the sublime test of men's will to perform their work effectively" (324).
- 2) Vgl. FREUD 'Massenpsychologie und Ich-Analyse', 1921, XIII;
- 3) FREUD (1917a) schreibt, da die Gesellschaft "nicht genug Lebensmittel hat, um ihre Mitglieder ohne deren Arbeit zu erhalten, muß sie die Anzahl ihrer Mitglieder beschränken und ihre Energien von der Sexualbetätigung weg auf die Arbeit lenken" (XI, 322, dort nicht gesp.).

seine Beispiele nicht überzeugend, ja sogar mißverständlich. Hier bei HENDRICK zeigt sich ein Problem, das bei der Bearbeitung von psychoanalytischen Themen öfters auftaucht. Einerseits sind die Arbeiten theoretisch nicht ausreichend, zu deskriptiv und zu praktisch am Fall orientiert und andererseits gehen die theoretischen Arbeiten von einem Praxisbegriff aus, der die gesellschaftlichen Verhältnisse nicht reflektiert. So entstehen echte Stilblüten in der psychoanalytischen Literatur wie WULFF (1972) aufzeigt, indem er eine Arbeit zur angewandten Psychoanalyse referiert, die die Entstehung revolutionären Bewußtseins in Vietnam aufklären sollte. In diesem Fall ist es wichtig, nach dem Auftraggeber für Forschung zu fragen: es ist eine von der US-Regierung bezahlte Forschungsfirma, Simulathics. SLOTE (1966) kommt zu dem Ergebnis, die "Dreierheit von verschobenem Elternhaus, ungelösten Abhängigkeitsbedürfnissen und Geschwisterrivalität konstituiere den psychologischen Kern des Anti- Amerikanismus in Vietnam" (zit. n. WULFF, 1972, S. 15) In einer anderen Arbeit schreibt WULFF (1968) über SLOTE, daß dieser meinte herausgefunden zu haben, daß Amerika ein negatives Vaterbild repräsentiere und folglich die Übertragung benutzen wollte, Schuldgefühle zu evozieren. Dies ging nach WULFF so weit, daß Lautsprecher, als Stimmen der Ahnengeister, die Soldaten der Befreiungsfront aufforderten, zu ihren Familien und Kultstätten zurückzukehren. WULFF (1972) schreibt dann weiter, als Vorgriff auf unsere weiteren Ausführungen: "Die Psychoanalyse selber als manipulative Waffe der Herrschaft ist - soweit sie auf unbewußte Bedürfnisse zurückgreift - also ziemlich stumpf - ebenso stumpf allerdings, wie sie auch

als Waffe der Befreiung ist" (19). ¹⁾

Daß sich Psychoanalytiker schwer tun, ihr Theoriengerüst zu einem in der realen Praxis stabilen Gebäude aufzurichten, schreibt auch RICHTER (1970), der das Wunschbild von Therapeuten kritisiert, Patienten an eine stabile äußere Umwelt anzupassen, an eine Umwelt, die evtl. ein Organmediziner vorfindet in bezug auf Luftzusammensetzung, -temperatur, -druck und Wasser usw. "Das System der gültigen gesellschaftlichen Normen wurde etwa wie das System der biologischen Umweltbedingungen interpretiert" (20). RICHTER kritisiert somit auch ohne sein Wissen HENDRICK, wenn er gegen Vorstellungen argumentiert, daß ein Mensch im "Krieg als Soldat mit gleich gutem Schlaf, Appetit und Angstfreiheit zu schießen und zu töten vermag, so wie er in friedlichen Zeiten etwa seinen Tag als Handwerker verbringt" (RICHTER, 1970, S. 20). HENDRICK behauptet dies, wenn er vom effektiven Gebrauch der Ich-Funktionen spricht, die gleich gut in jedwedem Sinnzusammenhang funktionieren.

Die Kritik kann aber auch dort ansetzen, wo nach den Bedingungen für das Auftreten des Triebes gefragt wird, was zeigt, daß das Problem nicht gelöst, nur verschoben worden ist. So ist auch nicht klärbar, warum z.B. Arbeit bei bestimmter extrinsischer oder internalisierter Motiviertheit besser von der Hand geht, produktiver verrichtet wird, als ohne Anreiz.

HENDRICKs theoretische Annahme des Arbeitstriebes oder der Arbeitslust als gut integrierte Ich-Funktionen, als effektiver Gebrauch des Zentralnervensystems erklärt nicht hinrei-

1) Vgl. dazu die Aussagen u.a. von Herbert MARCUSE (1965), FROMM und REICH.

chend den psychoanalytischen Tatbestand Arbeit, selbst wenn davon ausgegangen wird, daß es sich nicht um eine intervenierende Variable im Sinne von MAC CORQUODALE & MEHL (1948) handelt. Es ist nicht klar, wieweit Zusatzannahmen gemacht werden müssen (z.B. über Motivation), um empirische Beziehungen herstellen zu können. Oder handelt es sich beim Arbeitsprinzip, bei der Arbeitslust, dem 'mastery instinct' oder den ausführenden Funktionen um hypothetische Konstrukte? HENDRICK selbst hat sich nur wenig dazu in unserem heutigen Theorieverständnis geäußert.

Die HENDRICKschen Begriffe lassen sich folgendermaßen zusammenfassen.

- a) Das Arbeitsprinzip sucht primären Lustgewinn durch den effektiven Gebrauch des Zentralnervensystems für die Verrichtung von gut integrierten Ich-Funktionen, welche das Individuum befähigen, seine Umwelt zu kontrollieren und zu verwandeln.
- b) Arbeitslust ist Ausdruck des "mastery instinct's". LANTOS (1952) sieht als Arbeitslust die "Leistungslust" (pleasure in achievement) und versteht diese als Ich-Funktion und nicht als Reaktion aus dem Es (S. 440), wie die libidinöse Lust bei FREUD. Arbeitslust ist nach HENDRICK dem FREUDschen Bewältigungstrieb ähnlich oder der Funktionslust bei K. BÜHLER und dem Willen zur Macht bei ADLER.
- c) Der "mastery instinct" ist die biologische Quelle der Antriebsspannung für spezielle Handlungen. Er hat zum Ziel, die Umwelt zu verändern durch Integration der

intellektuellen und der motorischen Funktionen. Er unterscheidet sich vom Sexualtrieb und vom Aggressionstrieb.

- d) Die "executant functions" sind primäre Ich-Funktionen des reifen Ich'. Sie sind Manifestationen des Zusammenspiels von Wahrnehmung, kognitiver und muskulärer Erfahrung, d.h. des Verhaltens, das durch das Zentralnervensystem bedingt ist.
- e) Die partialen Ich-Funktionen sind die Vorbereiter für die exekutanten Funktionen des reifen Ich', die sich in der noch infantilen Verwendung von Augen, Ohren, Finger und der Lautsprache zeigen.

3.2.3. LANTOS

LANTOS (1952) beklagt, aus der Sicht der Therapeutin, daß trotz häufig vorkommender Arbeitsstörungen nicht danach gefragt wird, welcher Art das Phänomen der psychologischen Arbeit ist. So wird Arbeitsstörung als unangepaßtes Verhalten klassifiziert und Arbeitsleistung als angepaßtes, doch bis auf OBERNDORF und HENDRICK haben sich keine weiteren Analytiker, so LANTOS, mit dem Problem Arbeit befaßt. ¹⁾

LANTOS sieht die Arbeit als speziell menschliche Aktivität

1) Auf dem theoretischen Hintergrund der Tropismenlehre haben sich SZONDI und auch MOSER (1953) mit Arbeit, Beruf und Abwehroperationen des Ich' beschäftigt.

an, die in Gruppen geschieht und koordiniert wird und somit in erster Linie ein soziologisches Phänomen ist. Psychologisch von Wichtigkeit sind die genuinen Ich-Aktivitäten, die das Arbeiten ermöglichen. Diese genuinen Ich-Aktivitäten erzeugen nicht nur libidinöse Lust, sondern auch *L e i s t u n g s l u s t*, Lust an der befriedigenden Ausführung einer gestellten Aufgabe. Was HENDRICK Arbeitslust nannte, ist bei LANTOS Leistungslust (*pleasure in achievement*).

LANTOS meint nicht, im Gegensatz zu FREUD, daß libidinöse oder aggressive Triebe die Menschheit progressiv voranbringen, sondern der Selbsterhaltungstrieb (*self-preservation*), den sie nicht als reinen Trieb verstanden wissen will, sondern als Vermittlungsstelle von Intelligenz und Bewußtsein, so daß selbst unter Überichdruck nutzvolle Arbeit geschehen kann. Die spezielle Arbeitslust ist die Befreiung (*relief*) von Spannung, ist die Harmonie zwischen Ich und Überich.

Bei LANTOS wie bei HENDRICK ist Arbeitsfähigkeit eine spezielle Funktion des *I c h* ' nicht des Überich' und nicht des Es, verstanden als reines libido-besetztes Spiel. LANTOS ist mit diesem Modell in der Lage, Arbeit von Spiel und Zwang abzugrenzen. Arbeitsmotivation erfolgt aus dem reifen Ich und wird durch die lang andauernde Entwicklungsperiode in der Kindheit gewährleistet, in der das Kind Ich-Funktionen üben konnte. So wie Bewegung dem Baby an sich Spaß bringt, bringen die Ich-Funktionen in ihrer Betätigung dem Erwachsenen Spaß (LANTOS, 1943).

LANTOS (1943) grenzt desweiteren *L e r n e n* von Arbeit und Spiel ab. Während Arbeiten die aktive Anstrengung des Ich' ist, das von der Umwelt zu bekommen, was zur Selbsterhaltung notwendig ist, bedeutet Lernen, die Welt verein-

nahmen (oraler Aspekt). LANTOS spricht von Ich-Trieben, analog zu FREUDs Sexualtrieben: "Die genitale Organisation der Sexualtriebe hat ihre Parallele in der Arbeitsorganisation der Ich-Triebe" (117).

Sublimationsleistung zieht sie in Zweifel, glaubt eher, daß Sexualität ein Promotor für Arbeit sein kann und umgekehrt Arbeit eine befriedigende Sexualität stimulieren kann.

Für LANTOS liegt die Differenz zwischen Arbeit, Lernen und Spiel in dem intendierten Zweck, dem sie/es dienen soll und nicht in der Art der Tätigkeit. Sport und Hobby können zur Arbeit werden, wenn damit der Lebensunterhalt verdient wird.

Hier bricht LANTOS die Analyse des Zusammenhangs von Arbeit und Geld ab, nachdem sie gezeigt hat, daß Tiere wohl Aktivitäten i.S. des Selbsterhaltungstriebes tun, nicht aber arbeiten. Ebenso sind die A b w e h r f u n k t i o n e n des Ich', die verstanden werden als Zweckfunktionen für die Modifikation primitiver Triebe oder unangepaßter Verhaltensweisen, ganz spezielle Funktionen des Menschen. In der materialistischen Philosophie wird Arbeit als Doppelverhältnis in der Auseinandersetzung mit der Natur und mit anderen Menschen gesehen. Das Tier greift nicht aktiv in die Natur ein. Daher ist die Präzisierung von Arbeit nicht ausschließlich durch Abgrenzung von tierischen Aktivitäten möglich.

Hier, bei LANTOS, zeigt sich eben auch, daß die psychologische Untersuchung auf halbem Wege stehen bleiben muß, wenn nicht im Einklang nach den gesellschaftlichen Bedingungen für das psychologische Phänomen Arbeit gefragt wird.

Arbeit ist eben mehr als Triebaktivität, wenn man bedenkt, daß sie organisiert ausgeführt wird und in Arbeitsteilung, wo-

bei derjenige meistens mehr verdient, der die Arbeit organisiert, als derjenige, der sie ausführt (Verhältnis Mensch : Mensch) und zudem Probleme bei der Auseinandersetzung mit den Gesetzmäßigkeiten der Natur entstehen, die nur ein Akzeptieren dulden oder sich evtl. durch andere Notwendigkeiten überlisten lassen (Verhältnis Mensch : Natur) .

3.3. Arbeit und Spiel als Abgrenzungshilfe für eine psychoanalytisch orientierte Betriebspsychologie

PRELLER (1966) nennt das Spiel das vermeintliche Gegenteil von Arbeit. Das Spiel hat kein Ziel, während der Arbeit immanent ein "wirtschaftliches Ziel" zugrunde liegt, "nämlich: durch vorgedachtes, geordnetes Tun die menschliche Existenz zu sichern". Außerdem wird dem Tier wohl das Spielen, nicht aber die Arbeit zugeordnet, weil das Charakteristikum der Arbeit "die r a t i o , das bewußte verstandesmäßige Ordnen der Existenzsicherung" ist. Desweiteren ist die Verwertung von Werkzeugen ein Merkmal der Arbeit und das biologische Kennzeichen des Menschen (S. 48).

Diese Aussage von PRELLER steht hier exemplarisch für eine unkritische Betrachtung von Arbeit und Spiel. Der Zweck von Arbeit, die Wirtschaftlichkeit, wird dergestalt hervorgehoben, daß es scheinen könnte, es gäbe nur die eine Form von Arbeit, die dann als anthropologische Konstante, als typisch Menschliches ausgegeben wird. Dadurch wird der Blick auf mögliche andere Ausdrucksformen von Arbeit und Entlohnung auf die gegenwärtige Form eingeengt.¹⁾

Es verwundert daher nicht, daß im Kontext mit Arbeit, Spiel und Menschheitsentwicklung der Begriff "Triebhaftes" (PRELLER, S. 48) auftaucht. Dadurch, daß Spiel zu etwas Triebhaftem abqualifiziert wird, gewinnt das (vermeintliche) Gegenteil, die Arbeit an Wert, so daß die dichotomen Reihen

1) ROHEIM (1950) zit. KLUCKHOHN (1948) für seine Kritik, daß in der Anthropologie die Tendenz besteht, die Natur mit den Idealen der Mittelklasse zu messen.

Arbeit - Ernsthaftigkeit (Ratio) - Mensch vs.
Spiel - Triebhaftigkeit - Tier

als unbewußte Assoziation entstehen, die Spiel zugunsten Arbeit herabsetzen. Arbeit, auch wenn sie noch so unmenschlich ist, bekommt durch die Abgrenzung zu Spiel, sozialen Wert, wird aufgewertet.

Auch LANTOS (1952) spricht von tierischen Instinkten und menschlichen (An-)Trieben zur Arbeit. Desweiteren ist LANTOS (1943) mit PRELLER (1966) darin einig, daß das konstituierende Moment für Arbeit die Entlohnung, der Lohn ist.

In welchem Verhältnis steht nun Spiel zu Arbeit? Um Spiel seinem Wesen nach erfassen zu können, muß sowohl das Gemeinsame als auch das Unterschiedliche herausgestellt werden. Spiel geschieht angeblich aus Selbstzweck und findet sein Ziel aus sich selbst heraus, hat kein von außen gesetztes Ziel (z.B. Zwang zur Existenzsicherung).

MARCUSE (1933) hebt die selbstgesetzten "Spielregeln" hervor, die nicht von der Gegenständlichkeit erzwungen werden (S. 15). ¹⁾

Im Betrieb gelten Regeln, Richtlinien, Zwänge, die sich der dort arbeitende Mensch nicht selbst gegeben hat. Ihren Ursprung zurückverfolgen, ist selten möglich, sie aufheben ist noch schwerer möglich, obwohl es keine Naturgesetze sind. Erst in dem Augenblick, in dem Regeln, Verfahrensweisen, Techniken über Bord geworfen werden, ist deren Sinnhaftigkeit (nur noch) in ihrer historischen Dimension verstehbar (vgl. Aufhebung der arbeitsteiligen Zerstückelung von Arbeitsvorgängen am Band bei VOLVO).

1) Diese Aussage ist im Hinblick auf die Naturgesetzlichkeit problematisch (s. Fallgesetz oder Artgewicht von Gegenständen). Der Spielende kann nicht ohne weiteres Spielregeln schaffen, die den Regeln der Natur zuwiderlaufen.

Dadurch daß der Arbeit etwas Rationales anhaftet, sie sich von Spiel dem mehr Irrationalen und Triebhaften distanziert, ist immanent eine Korrektur schwer möglich, denn das Rationale ist im Allgemeinverständnis auch das Richtige.

Es fällt daher schwer, die von Geburt an vorgezeichneten Bahnen des Denkens zu verlassen. Zudem zieht der gesellschaftliche Bereich Arbeit verstärkt Ideologien an, deren Zweck (laut Definition) es ist, die Wahrnehmung der Realität zu beeinflussen, zwecks Aufrechterhaltung eines gegenwärtigen gesellschaftlichen Machtverhältnisses. Zu solchen in vorgezeichneten Bahnen verlaufenden Denkgewohnheiten zählt auch in Gegensätzen zu denken ¹⁾ (Arbeit vs. Spiel oder Mensch vs. Tier) lehrt die abendländische zweiwertige Logik (A vs. nicht A). Dabei treten Fehler in Form von inhaltlich falschen Schlüssen auf, die formal richtig sein können, wie z.B. folgender Schluß:

Wenn gearbeitet wird, werden typisch menschliche Funktionen angesprochen.

Das N e g a t heißt: wenn nicht gearbeitet (gespielt) wird, werden nicht typisch menschliche (dem Tier zugehörige) Funktionen angesprochen.

Also: Wenn gespielt wird, werden Funktionen, die dem Tier zugehören, tätig.

Die Art, inhaltlich falsche Schlüsse zu ziehen, macht sich die Ideologie zunutze, indem sie implizit unterstellt, daß das, was dem Tier anhaftet, auch das wertmäßig Schlechtere ist und damit wird Arbeit, gleich unter welchen Bedingungen sie geschieht, individuell und sozial aufgewertet.

1) s. auch OBERNDORF (1951): Arbeit ist der Gegensatz zu Spiel.

Auf den sozialen Mechanismus, sich nach 'unten'-hin gegen niedrigere soziale Schichten abzugrenzen, um sich aufzuwerten, hat DAIM (1960) hingewiesen.

Der Beginn des Spielens liegt in der pränatalen Phase und beginnt mit einfachen autoerotischen Betätigungen.

Der Spaß am Spielen liegt in der unmittelbaren Belohnung, an dem nicht hinausgezögerten Lustgewinn. Aus der spielerischen Betätigung der Ich-Funktionen entwickelt sich bei LANTOS (1943) die Fähigkeit zur Arbeit. Spielen übt demnach in Arbeiten ein. Für MARCUSE (1933) charakterisiert sich Arbeit aus der Sicht des Spielens durch drei Momente:

"durch seine wesentliche D a u e r , durch seine wesentliche S t ä n d i g k e i t und durch seinen wesentlichen L a s t c h a r a k t e r " (17, dort nicht gesp.).

Unter psychoanalytischen Gesichtspunkten zeigt sich der Lastcharakter der Arbeit u.a. in dem Ertragen von Ängsten, die sich durch die andauernde Herrschaft des Realitätsprinzips einschleichen und als Gradmesser von Ichstärke vom Individuum auf einem gleichbleibenden Pegel gehalten werden müssen, um arbeitsfähig zu sein. Konkret kann Angst u.a. als Trennungsangst (getrennt von Bezugspersonen), als Überich-Angst (Überich als vorwurfsvolle, strafende Instanz, deren Maßstäbe nie erfüllt werden können), vor Autoritätspersonen (Meister, Abteilungsleiter etc.) oder vor der ausbleibenden Gratifikation, Belohnung, bestehen.

Im Spiel hat hingegen das Gesetz der Zeit (Dauer, Ständigkeit) eine andere Dimension und die Spannung der hinausgezogenen Belohnung (Ende des Monats) braucht nicht ertragen zu werden. 'Wenn - Dann'-Bedingungen ('wenn Du arbeitest, dann bekommst Du Lohn') gibt es nicht. Das Lustprinzip belohnt prompt, das Realitätsprinzip erst später.

Spiel gibt hingegen Arbeit viel 'Spiel'-Raum für Selbstverwirklichung und Mitbestimmung bei den Spielregeln, die für den Spielenden einsehbar, daher einhaltbar und absetzbar sind. Die im Zusammenhang mit humaner Arbeit aufgestellten Postulate ¹⁾: Selbstbestimmung, Selbstverwirklichung und Mitbestimmung sind in einer entfremdeten, rationalisierten Arbeitswelt nicht verwirklicht, wohl aber im Spiel.

Im Spiel wird die Wirklichkeit nach eigenen Gesetzen umgebildet und in sie eingegriffen, insofern übt es in Arbeiten ein und ist nicht bloß ein Anpassen an die Natur; aber auch gleichzeitig orientiert sich der Spielende an den realen Ausdrucksformen der Arbeit der Erwachsenen (indem 'Familie', 'Lokführer', 'Flugzeugpilot' oder 'Straßenfeger' gespielt wird). Berufstätigkeiten der Erwachsenen werden im Spiel reproduziert. Auch das junge Tier richtet seine Spielaktivität nach den notwendigen Vollzügen der ausgereiften Instinkte aus.

Im Spiel realisiert das Kind seine Triebwünsche im Rahmen seiner Möglichkeiten, ohne durch Leistung überfordert zu werden, - indem es aber gleichzeitig etwas leistet. Die Motivation kommt von innen heraus, ist rein intrinsisch und der Spaß kommt durch die besondere menschliche Beziehung zu den Gegenständen zustande. Diese Beziehung prägt auch das subjektiv erlebte Wesen des Gegenstandes, des Materials. In der Arbeit prägt der abstrakte und soziale Wert des Gegenstandes die Beziehung. So ist verständlich, warum z.B. eine nicht funktionsfähige Lokomotive dennoch viel subjektive Bedeutung für das Kind haben kann und die neue, technisch in-

1) s. VILMAR (1973)

teressante Lokomotive keine Spielmotivation erzielt.

Gegenstände des Spiels engen den Spielenden nicht durch von außen kommende soziale Gebote ein und indem sie freien Raum lassen, schaffen sie Freiräume, die auch der Künstler für seinen kreativen Akt braucht. Der Künstler arbeitet spielend und spielt arbeitend, indem er sich in dem Material verwirklicht und es umbildet.

Regression im Dienste des Ich' (KRIS, 1952), die schöpferische Kraft, die den Künstler arbeiten läßt, ist für die Mehrzahl der Arbeitenden nicht am Arbeitsplatz erlebbar, wobei wenige Berufe eine Ausnahme bilden, - und nur einige andere bekommen die Chance, regredieren zu lernen, indem sie sich der Hilfe eines Psychoanalytikers bedienen. ¹⁾ In Verhalten generalisierenden Situationen ²⁾ (Patient - Analytiker oder in Laborsituationen der Gruppendynamik) soll zu dem Ursprünglichen von Arbeit zurückgefunden werden,

- 1) Nun könnte man einwenden, daß jeder Krankenkassen-Versicherte die analytische Leistung erstattet bekommt und sich so auf Kosten der Gemeinschaftsleistung von der Unbill, die ihm am Arbeitsplatz zugefügt worden ist, befreien zu lassen. Dies stimmt insofern nicht, als die psychoanalytische Methode individualistisch ist und eine bestimmte Sozialisation (Sprachkompetenz) voraussetzt und zudem die künstliche Verknappung über die Ware Analytiker geschieht und nicht direkt auf dem Kostenerstattungswege. Konkret heißt das, wenn alle Versicherten, die eine Analyse nötig haben, ihren Anspruch erheben würden und zudem genügend Therapeuten zur Verfügung stünden, der formale Anspruch von Seiten der Krankenkasse aufgehoben werden müßte.
- 2) s. PARSONS (1954), der sich von FREUD darin unterscheidet, daß Identifikation nicht als Übernahme konkreten Verhaltens angesehen wird, sondern als "Verinnerlichung eines generalisierten Rollenmusters" (60).

nämlich über Regredieren und Regression im Dienste des Ich' (KRIS, 1952) zu Arbeitslust und spielerisch-schöpferischer Selbstverwirklichung. Arbeits- und Genußfähigkeit ist das mittelbare, langfristige Lernziel, - auch unter den Bedingungen der entfremdeten Produktionsweise.

OBERNDORF (1951) empfiehlt sogar Managern Spiel im Betrieb zuzulassen. Dabei hat er wahrscheinlich den Blick auf die Entlastungsfunktion, die Regredieren ermöglicht, denn für eine Regression im Dienste des Ich' müßten äußere Bedingungen (Produktionsbedingungen) geändert werden.

GREENWALD (1957) schildert solch einen Betrieb, in dem Späße, Unterhaltung und Spielaktivitäten von seiten des Unternehmers (Freddy) unterstützt wurden. Freddy, der Unternehmer, ließ sich von allen Mitarbeitern mit seinem Vornamen anreden und zeigte Verhaltensweisen, die bei den Mitarbeitern das Gefühl des Integriertseins in den Betrieb evozierten.

Zur Weihnachtsfeier, die eine große Bedeutung in dem betrieblichen Interaktionsgeschehen hatte, wurde ausgiebig gespielt. Es wurden Ballons mit darin verbogenen Dollarscheinen aufgehängt, die um Mitternacht zum Platzen gebracht werden durften. Zu anderen Jahreszeiten wurden andere Feste gefeiert (Vatertag) mit sportlichen Wettkämpfen oder Tortenessen.

Kritisch sei hier anzumerken, daß diese Art von kindischem Spiel nicht viel mit dem hier vorgetragenen Begriff von Spiel gemeinsam hat und zudem ist dies eine Art von unkritischer Transponierung fremder Wissenschaftserkenntnisse, wie im 4. Kapitel anhand der Abwehrmechanismen noch dargestellt werden wird. Diese Art von Spiel würde besser mit Freizeitbeschäftigung gekennzeichnet werden, die dazu dient, sich von der Arbeit zu erholen und für die Arbeit neue Energien

zu sammeln (Reproduktion der Arbeitskraft). In Freddy's Betrieb sieht die Form der Arbeit wahrscheinlich nicht anders aus als in anderen Massenproduktionsstätten. Wahrscheinlich wird auch dort am Band die Monotonie mit Tagträumen (Regredieren) überbrückt werden müssen, um die unbefriedigende Arbeitssituation abwehren zu können. ¹⁾ Regredieren und Phantasiebildung haben die Funktion, verdrängte Wünsche zu realisieren.

"Nur der Unbefriedigte phantasiert und sieht in seinen Tagträumen und Luftschlössern, was ihm die Realität oder die Struktur seiner Person - z.B. ein starkes Ideal-Ich - nicht erlauben. In der Phantasie setzt sich die Herrschaft des Lustprinzips...unmittelbar fort" (WYSS, 1966, S. 76). Hier tut sich wieder die Dichotomie Lustprinzip vs. Realitätsprinzip auf. Der rationale Bereich der Arbeit duldet, so scheint es, nur Gesetze des Realitätsprinzips. Der Bereich der Lust kommt völlig zu kurz, so gibt es auch den Begriff 'Arbeitslust' nicht im libidinösen Sinne und als psychoanalytische Rarität nur bei HENDRICK (1943). (Allerdings meint hier der Terminus, daß Arbeit eine Ich-Aktivität ist und keine libidinös-sexuelle Lust.) Spiel bringt Lust unmittelbar.

Wie verträgt sich Lust mit Technik, mit Automation, mit Arbeitsteilung, mit Lohn und Profit, - mit Angst? ²⁾

Die Unvereinbarkeit von rationalisierter Industriearbeit und lustvoller Spielaktivität wird spürbar.

MITSCHERLICH (1966) wie LANTOS (1943) sahen den für Erziehung (oder Manipulation) nützlichen Anteil an der Lust.

1) s. Kap. 4.2.

2) s. DUHM (1972)

MITSCHERLICH meint, daß die Sozialisation schon früh Lusterfahrungen vorsieht, um den zu Erziehenden zu domestizieren. Die Bindungen, die dabei entstehen, sind nicht genitaler, sondern prägenitaler Bedürftigkeit und führen hin zu "passiver Anpassung an den rational vorfabrizierten Arbeitsplatz" (31). LANTOS meint in der Be-
lohnung prägenitaler Bedürfnisse (Spaß an Bewegung und Rhythmus, Formen und Farbe) moderne Erziehung verwirklicht zu sehen. (S. 116).

So sind zwar einerseits L u s t (Spiel) und A n g s t Sozialisationsmechanismen auf einen bestimmten gesellschaftlichen Stand hin, andererseits liegen Lust und Angst für die erwachsene Persönlichkeit die im Arbeitsprozeß steht, jenseits der bewußten Erlebnisschwelle. Die entfremdete Arbeit kann nicht unmittelbar Befriedigung und Lust bringen und erlebte Angst wird verdrängt. Lust und Angst sind gesellschaftlich tabuisierte Gefühle dergestalt, daß der lustvolle Anteil an Arbeit objektiv und/oder subjektiv zum Verschwinden gebracht worden ist, wobei der objektiv vorhandene angstmachende gemeinschaftlich verdrängt wird. ¹⁾

Hier wird deutlich, welchen Gewinn die Betriebspsychologie durch die Psychoanalyse erfährt, die sich mit unbewußten menschlichen Phänomenen befaßt. Der subjektive Faktor, den diese mithineinträgt, läßt evtl. auch 'unbewußte' betriebliche Phänomene sehen; denn will Betriebspsychologie dem arbeitenden Menschen dienen, muß sie anhand eines eige-

1) STERNBERG (1932) meint, daß Verdrängung die gesamte untere Klasse erfaßt hat, indem sie sich nicht bewußt wird, welchen Machtfaktor sie in der Gesellschaft darstellen könnte. Angst und Lust verdrängen hat demnach gesellschaftlich stabilisierende Funktionen.

nen Maßstabes, das subjektive Wohlbefinden des Arbeitenden, ermessen können. Nur sie kann den fehlenden erotischen Anteil der Arbeit konstatieren und daraus und anderen, noch näher zu bestimmenden Bestandteilen, das Wohlbefinden interpolieren und Zielvorstellungen begründen.

FROMM (1955) betont, daß es zwar Statistiken über Zufriedenheit im Beruf gibt, doch sagen die Zahlen nur etwas über den bewußten Ausdruck von Unzufriedenheit aus und so kommt vermittels der Psychoanalyse etwas anderes über Zufriedenheit und Unzufriedenheit heraus (S. 296 f.). ¹⁾ Demnach müßte auch eine psychoanalytische Definition von Arbeit Informationen über unbewußte Tatbestände enthalten, zudem "darf Arbeit nicht nur den Körper ernähren: soll auch den Geist erhalten" (BELL, 1954, S. 14).

JAQUES (1960) ist in der Lage, eine psychoanalytische Definition von Arbeit zu geben:

"Arbeit ist der Gebrauch, die Anwendung von Klugheit (discretion) in äußerlich vorgeschriebenen Grenzen, um ein Ziel zu erreichen, das wirklichkeitsgetreu (und technisch) geprüft werden kann (Arbeitsprodukt), wobei kontinuierlich steigende Angst zu ertragen ist" (357).

Im Spiel ist das Ziel fiktiv, es bedarf nicht der Realitätsprüfung für den Nachweis seiner Existenz, wohingegen das Ziel des Arbeitens die Existenzsicherung ist und dies wird in der Konsumierung des Lohnes erreicht gesehen. Die Angst die aus der Ungewißheit entsteht, ob das mittelbare oder unmittelbare Ziel erreicht wird oder nicht, braucht im Spiel nicht ertragen zu werden, denn der Spielende kann sich jederzeit entziehen

1) neuere Untersuchungen zur Arbeitszufriedenheit allgemein werden bei NEUBERGER (1974a und b) referiert.

oder das Ziel als erreicht deklarieren. Spielregeln unterscheiden sich darin von äußerem Zwang oder verinnerlichten äußeren Ansprüchen. Die Lust stellt keine Bedingungen. Aber was ist Lust? RICOEUR (1969) fragt nach Antworten, die FREUD seiner Meinung zufolge offen gelassen hat.

"Müssen wir nicht auch unsere gesichertesten Behauptungen hinsichtlich der Lust in Zweifel ziehen? Wir haben diese stets als den 'Wächter des Lebens' betrachtet: kann sie in dieser Eigenschaft nicht auch nur die Herabsetzung der Spannungen ausdrücken? Wenn sie es mit dem Leben und nicht allein mit dem Tod halten soll, muß sie dann nicht etwas anderes sein als das psychische Zeichen der Spannungsverminderung? Wissen wir überhaupt, was Lust bedeutet? Und wie steht es schließlich mit dem Realitätsprinzip, das eine Weisheit jenseits der Illusion und des Trostes anzukündigen scheint? Wie verträgt sich letztlich die Hellsicht und pessimistische Strenge, die sie wie ein Nimbus umgibt, mit der Liebe zum Leben...! Findet die Freudsche Lehre schließlich zu einer philosophisch getönten Einheit oder bleibt sie endgültig zwischen dem Szientismus ihrer Ausgangshypothese und der N a t u r p h i l o s o p h i e zerrissen, zu der sie der Eros zurückführt und die jener hartnäckigen Erforschung des Universums der Lust vielleicht schon immer zugrunde lag?" (318).

Im Vorangegangenen wurden die Begriffe Arbeit vs. Spiel behandelt; dabei ist die Relation noch nicht klar genug herausgetreten, auch nicht das Verhältnis zu Lust und F r e i z e i t .

In der gesamten Bearbeitung des Themas wird von der Tatsache ausgegangen, daß Arbeit d i e lebensbestimmende Kraft ist, die auch außerhalb des Arbeitsplatzes wirksam ist und hinein wirkt in die Freizeit und Familie und damit

in die Sozialisation der Nachkommen. 1)

Die gesellschaftliche Ergänzung zu 'Arbeit' kann das Spiel nicht sein, höchstens ihr Gegenteil. Freizeit als freie Zeit vom Arbeiten ist die Ergänzung. 2) Sie dient der Reproduktion der Arbeitskraft und nicht wie das Spiel genuin der Entfaltung der Persönlichkeit, der Selbstverwirklichung. In ihren vorstrukturierten Möglichkeiten ist sie ebenso einengend und meistens entfremdet wie die Arbeit selbst. Spiel hingegen kann nicht entfremdet geschehen; dann ist es kein Spiel mehr, sondern eben Freizeitbeschäftigung.

Eine schöpferische Verausgabung als Regression im Dienste des Ich' findet in einer phantasielosen Konsumwelt nicht statt. Sport, Hobbys und andere Freizeitbeschäftigungen unterliegen mehr den Gesetzen des Konsumierens als daß sie Freiraum zur Entfaltung lassen, und Kontaktbedürfnisse befriedigen.

Das Spiel befriedigt das Bedürfnis nach Kontakt, das sich auf mitmenschlicher Ebene, aber auch im Kontakt mit Material

1) s. NEIDHARDT (1965 und 1967), der PARSONS (1954) dahingehend erweitert, daß er die Hypothese vertreten kann, daß nur der Vater, der in seinem außerhäuslichen Bereich (Beruf) erfolgreich ist, auch nachdrücklich genug die instrumentalischen Werte (z.B. Leistungsstreben) vertreten kann, die für die Kinder den Aufstieg gestatten. Je weniger der Vater nach dem Urteil der Familie leistet, um so stärker tritt die Mutter als Vertreterin der expressiven Werte (Harmonie, Solidarität) in den Vordergrund.

2) MARCUSE (1933) ist dagegen der Meinung, daß S p i e l die Funktion hat, die hier Freizeit in Bezug zur Arbeit einnimmt. Arbeit ist bei ihm "Ausgang, Grund und Prinzip des Spiel, sofern dieses gerade ein Ablassen v o n der Arbeit und eine Erholung z u r Arbeit ist" (17).

erleben läßt. Beziehungen zu leblosen Gegenständen machen diese belebt. Das Spiel ist "Ausgleichsfunktion zwischen Es und Ich und gleichzeitig auch zwischen Person und Mitwelt" (MAYER, 1951, S. 211). Spiel ist auf soziale Umwelt ausgerichtet und zugleich zentriert sich der Spielende auf sich selbst. MAYER (1951): "Dem Spiel wohnt eine immanente Kontakttendenz inne - so sehr, daß es aus Zweien eine funktionale Einheit schafft...Darum ist das Spiel eine 'elementare' Funktion des Kontakts" (211). Entfremdete menschliche Beziehungen können im Spiel nicht auftreten. Spiel ist versöhnend, es solidarisiert.

Die arbeitsteilige Produktionsweise macht Kontakt nur noch kontrolliert möglich, so daß sich das Bedürfnis danach nur indirekt (über Körperkontakt s. Kap. 4.3.) äußert bzw. befriedigt wird.

Aber auch in einer zukünftigen Gesellschaft wird Arbeit und Spiel nicht zusammenfallen oder Freizeit die Arbeit verdrängen evtl. durch ihr zeitliches Übergewicht die Arbeit vergessen machen. Arbeit bleibt auch dann noch die notwendige Auseinandersetzung mit der Natur, mit Naturgesetzen, Trieben und gesellschaftlich vermittelten Bedürfnissen. Arbeit ist so grundlegend elementar, daß sie Spiel nicht werden kann. Spiel ist eine Vorform der Auseinandersetzung mit vorgegebenen Kräften und Gesetzen, bloß daß der Spielende diese Gesetze noch manchmal nach Belieben umstoßen kann, um sich darin besser üben zu können und das heißt sie später besser akzeptieren zu können.

Das scheinbar so ziellos Hinundherspringen von jungen Katzen dient der Einübung in spätere Funktionen. Wenn Kinder 'Familie' spielen oder 'Eisenbahn', werden sie von den Erwachsenen darin verstärkt. Sie dürfen die Lust der Tätigkeit auskosten und brauchen deren "Last" nicht zu tragen.

Die drei bei MARCUSE (1933) benannten Momente "Dauer", "Ständigkeit" und "Lastcharakter" gestattet das Spiel nach Belieben zu ignorieren und eben dadurch unterscheidet es sich von der Arbeit, wobei es aber den gesellschaftlichen Bezug, wie die Arbeit selbst, in ihren Inhalten beibehält.

4. Spezieller psychoanalytisch-betriebspsychologischer Teil der Abwehrmechanismen

4.1. Probleme bei der unkritischen Verwendung von Abwehrmechanismen

Die Abwehrmechanismen stellen den Teil FREUDs Theorie dar, der auch von sog. Praktikern in der Organisation akzeptiert wird (KELLY, 1968, II). Dennoch gibt es in der betriebspsychologischen Literatur nur wenige Arbeiten, die sich mit Abwehrmechanismen beschäftigen (ARGYRIS, 1957; COSTELLO & ZALKIND, 1963; GOULDNER, 1964; GREENWALD, 1957; JAKUES, 1955; KELLY, 1968, I und II; LEVINSON, 1964; VROOM, 1964)¹⁾. Das Problem der psychischen Abwehr wird auf der deskriptiven Ebene abgehandelt, so daß keine der Arbeiten in der Lage ist, den theoretischen Zusammenhang zur Betriebspsychologie herzustellen, d.h. die Verbindung Betriebspsychologie - Psychoanalyse. Der Bereich der Abwehrmechanismen wird losgelöst von seinem ursprünglichen Sinnzusammenhang, rein behavioristisch verwertet und rein von seiner Funktion her praktisch bewertet, so als gäbe es keine wissenschaftstheoretischen Komplikationen. Die Darstellungen sind daher recht naiv und den Vorwurf, der der Psychoanalyse des öfteren gemacht wird, sie sei nicht wissenschaftlich, tragen die Arbeiten mit hinein.

So ist z.B. nach ARGYRIS' Kategoriensystem (s. Tabelle 1, S. 71) Abwehr das Gegenteil zu interpersonaler Kompetenz. Diese Hypothese wird ohne Begründung gefaßt und quasi als

1) s. dazu die Kontroverse VROOM (1964) - HERZBERG (1966) - BOBBITT & BEHLING (1972a) - LOCKE (1972) - BOBBITT & BEHLING (1972b) und weitere Literatur bei NEUBERGER (1974a und b).

Axiom gesetzt.

Oft ist sogar fraglich, ob die Termini Abwehrmechanismen zu Recht angewandt werden. Als Beispiel soll KELLY (1968, II) zitiert werden, der Regression, Rationalisierung, Projektion, Sublimation, Verdrängung, Reaktionsbildung und Identifikation im Geschäftsleben in naiver Weise verwendet.

- a) Regression stellt sich nach KELLY z.B. bei einem Managerdirektor ein, nachdem dieser durch Übermüdung aufgrund langer zäher Verhandlungen frustriert reagiert und aufgibt, sein Ziel zu verfolgen.
- b) Rationalisierung wird angewandt, wenn Kritik über Arbeitsausführung etc. entsteht, die der Kritisierte nicht wahrhaben will.
- c) Projektion wird verwandt, wenn z.B. ein Manager in einer Krise zu seinem Personal murrend sagt: "...nur keine Aufregung...".
- d) Sublimation zeigt z.B. ein Leiter, der sich als Gewissen der Organisation versteht.
- e) Verdrängung ist nötig, wenn sich z.B. ein Leiter affektive Bedürfnisse der Sicherheit nicht gestattet, weil sie Schwäche ausdrücken.
- f) Reaktionsbildung ist bei demjenigen zu konstatieren, der seine eigenen feindseligen Gefühle durch ausdrückliche Freundlichkeit vertuschen will und mit dem Verhalten bei seinen Kollegen Verwirrung anstiftet.
- g) Identifikation hält KELLY für einen sehr nützlichen Abwehrmechanismus, weil er gestattet, daß bestimmte typische Haltungen, Einstellungen und Manieriertheiten von Vorgesetzten übernommen werden.

Wir sehen hier bei KELLY, daß eine derartige Einbeziehung der Abwehrmechanismen in die Organisationspsychologie, eine

naive Transponierung darstellt und dieser keinen theoretischen Erkenntnisgewinn bringt, eher Probleme beschert, wenn bekannte Sachverhalte nur auf der deskriptiven Ebene mit evtl. neuen Begriffen dargestellt werden. Die problematische Lage, einen Begründungszusammenhang zu finden, der den wissenschaftstheoretischen Anforderungen stand hält, stellt sich für die meisten Autoren nicht.

In solch naiver Weise verwendet auch Mc NEIL (1963) folgende sogenannte Abwehrmechanismen in Beispielen darstellend: ¹⁾

Kompensation,
Konversion,
Verschiebung,
Flucht in die Phantasie,
Identifikation,
Trotz und Ablehnung,
Projektion,
Rationalisierung,
Reaktionsbildung,
Regression,
Verdrängung,
Fixierung,
Resignation,
Flucht.

NEUBERGER (1974a) fügt noch hinzu:

Aggression,
Verleugnung,
Selbstbeschuldigung und Überkonformität

1) zit. n. der Übersetzung von NEUBERGER, 1974a, S. 68-70, wobei die drei letzten 'Abwehrmechanismen' (?) nicht bei Mc NEIL folgen.

und ergänzt selbst diese "Palette von Abwehrmechanismen" durch

"Entwicklung von Frustrationstoleranz" und
"konstruktive Veränderung" (71).

Mc NEIL (1963) gibt folgende Beispiele (, die er tabellarisch darstellt):

a) Reaktionsform: Kompensation

Psychologischer Prozeß:

Die Person verfolgt irgendein Vorhaben mit hohem persönlichen Einsatz, um damit eine erlebte oder tatsächliche Unzulänglichkeit auf einem anderen Gebiet wettzumachen.

Beispiel:

Ein Arbeiter, dem Aufstieg in seiner Firma versagt geblieben ist, wird zum engagierten Vorsitzenden eines Fußballclubs.

b) Reaktionsform: Konversion -(Flucht in die Krankheit)-

Psychologischer Prozeß:

Emotionelle Spannungen und Konflikte drücken sich in einer Vielzahl von psychosomatischen Symptomen aus
-(Schmerzen, Kreislaufbeschwerden, Asthma, Hautkrankheiten, Magengeschwür...)-

Beispiel:

Einen Tag, nachdem ein von ihm entwickeltes Projekt abgelehnt wurde, fesseln starke Kopfschmerzen den Projektleiter ans Krankenbett.

c) Reaktionsform: Verschiebung

Psychologischer Prozeß:

Umlenkung aufgetauter Emotionen auf Personen, Ideen oder Sachen, die mit der eigentlichen Ursache nicht in direkter Beziehung stehen.

Beispiel:

Nachdem ein Meister einen 'Anpiff' von seinem Chef bekommen hat, macht er wegen Kleinigkeiten einen Mitarbeiter 'fertig'.

d) Reaktionsform: Flucht in die Phantasie

Psychologischer Prozeß:

Tagträume oder andere Formen imaginärer Aktivität verhelfen zur Flucht aus der Wirklichkeit und zu erlebter Befriedigung.

Beispiel:

Ein wenig geschätzter Arbeiter träumt davon, bei einer Besprechung einen Vorschlag zu machen, der von allen als Rettung aus einer fatalen Situation begrüßt wird.

e) Reaktionsform: Identifikation

Psychologischer Prozeß:

Das Individuum erhöht sein Selbstwertgefühl, indem es sein Verhalten nach dem einer anderen Person ausrichtet, häufig verinnerlicht es auch die Werte und Überzeugungen des anderen. Damit hat es teil an den Erfolgen -(oder Rückschlägen)- des anderen.

Beispiel:

Nicht selten findet man, daß der Assistent oder der Stellvertreter eines Vorgesetzten dessen Sprache, Gesten, Gehabe, Kleidung und Geschmack widerspiegelt.
(übers. aus NEUBERGER, 1974a, S. 68 ff).

Diese wenigen Beispiele für Abwehrmechanismen (!) von

Mc NEIL (1963) mögen genügen, um zu zeigen, daß unsere exemplarische Kritik an KELLY auch Mc NEIL gilt.

Hypothesenbildung, auch in der Psychoanalyse unterliegt wissenschaftstheoretischen Grundregeln, dafür gibt LOCH

(1971) ein Beispiel, das hier auf das zu behandelnde

Problem übertragen wird. Gehen wir von den Protokoll-

sätzen aus und nennen wir den "psychologischen Prozeß"

der Ausdruck findet im realen Verhalten (z.B. unter (e)

Identifikation: "...daß der Assistent oder der Stellver-

treter eines Vorgesetzten dessen Sprache...widerspiegelt.) einen Protokollsatz ¹⁾.

Auf der zweiten Stufe der Theorienbildung kann eine Deutung folgen, dergestalt, daß sich der Assistent oder Stellvertreter mit seinem Vorgesetzten i d e n t i f i z i e r t . Diese Benennung des psychologischen Prozesses hat den Stellenwert eines erklärenden Nachsatzes von der Form einer "regressiven Reduktion" (LOCH, 1971, S. 4, zit. BOCHENSKI, 1954, S. 101). Zum Beweis der Behauptung, daß es sich um Identifikation handelt, gehört das Auffinden von weiteren erklärenden, sinnlich wahrnehmbaren Sachverhalten, die Identifikation bestätigen können. Dies nennt LOCH mit BOCHENSKI "progressive Reduktion" (7).

Hier bei Mc NEIL fehlen uns solche Informationen für eine progressive Reduktion, die z.B. in einer Exploration, evtl. auch im Fragebogen erhoben werden könnten, um zur Verifikation aus der progressiven Reduktion zu kommen, wobei vom Vordersatz auf den Nachsatz geschlossen wird; die regressive Reduktion bringt nur die "Erklärung" zustande (BOCHENSKI, 1954, S. 101).

Die Verifikation kann allerdings unter Einschränkung nicht aller nachprüfbarer Nachsätze nicht endgültig sein. ²⁾

Andererseits sind deduktiv gewonnene Aussagen als 'wenn - dann-Beziehungen' in der Psychoanalyse fast unmöglich.

1) Streng genommen, dürfen nur sinnlich wahrnehmbare Ereignisse zu Protokollsätzen gezählt werden, nicht auch deren Handlungsinterpretation, aber wir berufen uns auf LOCH (1971): "Im besonderen gilt für die Psychoanalyse, daß sie ihre fundamentalen Ausgangsdaten, ihr Materialobjekt, ihre Protokollsätze, mittels Introspektion und Empathie -(KOHUT, 1959)- gewinnt" (4).

2) s. Kap. 1.

Sätze von so allgemeiner Form wie: wenn Frustration..., dann Aggression oder wenn Aggression..., dann Frustration... büßen erheblich an Differenzierungswert ein und haben geringe Aussagekraft. Da das psychologische Phänomen durch Dynamik, Veränderung und Progression definiert ist, kann im strengen Sinne auch keine intersubjektive Verifikation möglich sein, daher gilt nach BOCHENSKI, "daß die individuellen Aussagen durch s i n n l i c h e Beobachtungen verifiziert sein sollen" (65). Man geht also über schwerwiegende Probleme stillschweigend hinweg.

Kehren wir zu KELLY und Mc NEIL zurück und zu der Behauptung, daß der Gebrauch der Abwehrmechanismen ohne die wissenschaftstheoretischen Spielregeln einzuhalten, unerlaubte Vorgehensweisen seien, was wir mit dem vorangegangenen Exkurs zu belegen hofften, so kommen außerdem noch folgende Probleme bei der Erhebung des eigentlich psychoanalytischen Materials hinzu. "Es ist nicht gleichgültig, innerhalb welchen Feldes etwa ein Physiker seine 'sinnlichen' Beobachtungen macht, ...Galilei z.B. untersuchte das Fallen der Körper im luftleeren Raum oder auf der schiefen Ebene" (LOCH, 1971, S. 4). Das spezifische Feld, in dem psychoanalytische Aussagen gemacht werden, Gesetze formuliert werden, ist die Dualunion von Therapeut und Patient, evtl. kann noch die erweiterte Gruppensituation der Selbsterfahrung gelten. Diese besondere Situation begünstigt z.B. Ü b e r t r a g u n g , als Voraussetzung für das Gelingen der Behandlung. Vermittels Empathy fühlt sich der Therapeut in die Probleme des Klienten ein. Dieses klar definierte Feld wird von den Autoren, die hier nur exemplarisch genannt werden sollen, verlassen. Die Relation Analytiker (Beobachter) - Patient (z.B. Assistent der Identifikation zeigt) ist nicht klar. Es werden also feld-

abhängige Ereignisse ohne Bedenken transponiert. Damit ist eine Zurückweisung der "Beliebigkeit" ¹⁾ von Aussagen ausgeschlossen und der Wert eines Terminus wird negativ reduziert auf ein sinnvolles Wort ohne Bedeutung ²⁾.

Zum anderen wird beliebig psychisches Geschehen als Abwehrmechanismus ausgegeben. Die Autoren stellen eigene Listen von Abwehrmechanismen auf, worunter auch reine Prozeßvorgänge subsumiert werden, ohne sich auf kompetente Sachverständige zu beziehen oder zu definieren, was bei ihnen Abwehrmechanismen sind. Aggression, Entwicklung von Schuldgefühlen, Übertragung, 'discriminatory decision', Hemmung, Unentschlossenheit (vacillation), sprachliche Fehlleistung und Kompensation zählen z.B. bei ARGYRIS (1957) zu den Abwehrmechanismen.

Nun besteht selbst in der psychoanalytischen Theorie nicht völlige Übereinstimmung darüber, welche psychischen Vorgänge mit dem Terminus Abwehrmechanismus belegt werden sollen, jedoch ist hier die Beliebigkeit weitgehend eingeschränkt. ³⁾ So gelten herkömmlich folgende unbewußte

1) s. HOLZKAMP, 1964 S. 238

2) s. FREGE, 1966, S. 42: Sinn und Bedeutung unterscheiden sich darin, daß z.B. ein mathematischer Satz einen Sinn haben kann ("die am wenigsten konvergente Reihe"), aber keine Bedeutung (da man zu jeder konvergenten Reihe eine weniger konvergente finden kann).

3) s. SCHAFER (1968): "Die Nützlichkeit des Terminus Abwehrmechanismus hängt vom Beobachter ab, der ein klinisches Phänomen aus Distanz und in einer Übertragungssituation beobachtet und es in der struktural-funktionalen Sprache der Psychoanalyse beschreibt... Daher macht die schwierige Unterscheidung von Abwehr, Symptom und Charaktertrait eine neue konzeptuelle Bearbeitung (der Abwehrmechanismen) nötig" (61).

Vorgänge als Abwehrmechanismen: V e r d r ä n g u n g
als Abwehrmechanismus par excellence, den FREUD als er-
sten benannte;

Regression,
Reaktionsbildung,
Isolierung und
Ungeschehenmachen

als Abwehrmechanismen in der Zwangsneurose. ¹⁾

Introjektion,
Identifikation und
Projektion

werden bei FREUD (ab 1924) genannt.

A. FREUD (o.J., 1936) führt neu ein:

Identifizierung mit dem Aggressor und
Altruismus.

Desweiteren werden in den Lehrbüchern geführt:

Sublimation,
Wendung gegen die eigene Person,
Verkehrung ins Gegenteil (bei A. FREUD),
Konversion,
Rationalisierung,
Verleugnung als Ergänzung zu Verdrängung,
Ambivalenz und
Verschiebung.

Neben diesen herkömmlichen Abwehrmechanismen haben einige
Autoren eigene geprägt, die sich aber nicht durchsetzen
konnten. Hierzu gehört HILLMANs (1970) "gruppenspezifi-
scher Abwehrmechanismus" (134) oder HOFSTÄTTERS (1957)

1) s. A. FREUD, o.J. (1936)

"Unifikation" (91). Beide Abwehrmechanismen wirken Vereinsamungserlebnissen entgegen, die in einer Gruppe (Arbeitsgruppe, T-Gruppe) auftreten können. Dies geschieht bei HILLMANN über unbewußte Vereinigungswünsche und bei HOFSTÄTTER als unbewußte Maßnahme zur Verstärkung des Geborgenheitsgefühls. BERNDT (1967) spricht im Zusammenhang mit den häufigen psychotischen Zusammenbrüchen in der amerikanischen Unterschicht von einem kollektiven Abwehrmechanismus und für STERNBERG (1932) ist die Verdrängung zum gesellschaftlichen Phänomen geworden. LUSTMANN (1969) spricht vom angeborenen Abwehrmechanismus des "Nichtwahrnehmens" (imperceptivity) (181), der in äußeren Konfliktsituationen auftritt und erklären soll, weshalb Wahrnehmungsreize von den zuständigen Ich-Funktionen abgeblockt werden. Hinzuzufügen ist noch FENICHEL (1954) Abwehrmechanismus der "kontraphobischen Einstellung", den er als Überkompensation gegen Angst verstanden wissen will (S. 163) und der A. FREUDs Identifikation mit dem Aggressor gleichkommt (S. 169).

CARUSO (1962) beruft sich in seiner Untersuchung der "sozialen Aspekte der Psychoanalyse" auf FREUD (1937a), der die Aufgabe der Abwehrmechanismen in der Vermeidung von "Gefahr, Angst (und) Unlust" (XVI, 80) sah, die aus Konflikten zwischen Es und Außenwelt entstehen. CARUSO sieht die zwei Fronten als Natur und Sozietät" (13) an und damit in der Ichaktivität einen sozialen Vorgang. Für ihn ist es dann logisch, daß dieser Austausch zwischen Mensch und Welt nicht Abwehrmechanismus genannt wird, sondern "Austauschmechanismus" (13).

Mit der Übersicht über herkömmliche und das betriebliche Geschehen i.w.S. betreffende Abwehrmechanismen sollte ge-

zeigt werden, daß Versuche der Organisationspsychologie unternommen worden sind, Erkenntnisse aus der Psychoanalyse zu transponieren, mit der Problemlage, daß das Umfeld der Gewinnung und der Verwertungsprozeß nicht genau umschrieben sind, wohingegen in der psychoanalytischen Therapie die Bedeutung der Erkenntnisse der Abwehrmechanismen in der Verwertung (Therapie) liegt. Der Therapeut benutzt das Wissen um bevorzugte Abwehrmechanismen des Patienten für die Erklärung des zu behandelnden Symptoms und stellt seine Behandlungsstrategie darauf ab. In diesem Rahmen sind Abwehrmechanismen nützlich und haben einen zusätzlichen Erklärungswert. Welchen Wert sie in der dargestellten Weise in der Organisationspsychologie haben, konnte nicht festgestellt werden, höchstens, daß sie zur Stigmatisierung unverstandener psychologischer Ereignisse dienen.

4.2. Psychologische Beratung in Organisationen

Geht man davon aus, daß die Abwehrmechanismen ihren Sinnzusammenhang in der (therapeutischen) beraterischen Praxis finden und sie losgelöst davon nur deskriptiven und nicht verifizierenden Wert haben, so muß untersucht werden, ob die betriebsberaterische Praxis das Umfeld für den sinnvollen Gebrauch von Abwehrmechanismen abgibt. In diesem Sinne soll die Arbeit von GREENWALD (1957) vorgestellt werden, der als Personalleiter für drei Jahre in einer Schuhfabrik in der Nähe von New York tätig war. Er schildert u.a. einen interessanten Fall einer Näherin, die zu der großen Gruppe derjenigen gehörte, die fehlerhaft produzierte; 87% des Ausschusses wurde von der Gruppe, die 2% der Belegschaft ausmachte, produziert. GREENWALD stellte bei dieser Näherin fest, daß sie immer den gleichen Fehler an der Ferse machte, so daß sie die ganze Sohle neu nähen mußte. (Protokollsatz). In einem Gespräch mit der Näherin gab diese zu, erhebliche Probleme zu haben, doch wollte sie darüber nicht sprechen und GREENWALD konnte sie auch nicht dazu bewegen; lediglich dazu, statt unbewußt einen Fehler zu machen, b e w u ß t einen Fehler beim Nähen der Ferse zu machen. Sie hielt dies für einen Jux, machte aber unter Vorbehalt mit. Längere Zeit ließ ihre Ausschußproduktion nach, aber dann machte sie wieder Fehler, -aber diesmal an der Zehe. (Protokollsatz). GREENWALD sieht darin den Abwehrmechanismus der V e r s c h i e b u n g wirksam werden, der ähnlich wie in der Psychoanalyse von Hysterikern eine Symptomverschiebung von einem Körperteil zum anderen bewirkt (S. 35).

Um zu einer Verifikation der Aussage 'Verschiebung' kommen

zu können, müßte die Näherin in einer Exploration Informationen über das geben, was sie bewegt, oder über ihre Psychodynamik. Erst dann hätte die Aussage, daß es sich hier um Verschiebung handelt, Sinn und Bedeutung und hätte zusätzlich zu dem Phänomen der Fehlproduktion erklärenden oder verifizierenden Wert. Vielleicht war GREENWALD von der Psychodynamik mehr bekannt, als er hier angibt. Trotz allem unterscheidet sich dieses Beispiel von den vorangegangenen aus der betriebspsychologischen Literatur, da nicht nur technisch über Abwehrmechanismen verfügt wird, sondern sie in ihrer konnotativen Bedeutung belassen bleiben. (Konkrete Problemlösung innerhalb eines festgesetzten Gesprächsrahmens).

Dieses seltene Beispiel in der betriebspsychologischen Literatur von GREENWALD zeigt Möglichkeiten einer psychoanalytisch orientierten Beratung in Organisationen auf. Wäre die Näherin bereit gewesen, sich einer Beratung (Psychotherapie i.w.S.) zu unterziehen, so hätte der Zusammenhang ihrer Entwicklungsgeschichte zu dem äußeren Vorgang des fehlerhaften 'Nähens' aufgedeckt werden können und es hätte (evtl.) das Therapieziel Arbeitsfähigkeit (und Genußfähigkeit) erreicht werden können. So ist die Näherin nur bedingt arbeitsfähig.

Eine andere therapeutisch betriebspsychologische Studie ist die von MENZIES (1960), die mittels Fragebogentechnik in ihrer Studie Fehlzeiten und Gründe für das Ausscheiden von Krankenhauspersonal untersuchte. Als wichtigste therapeutische Aufgabe nennt sie die Angstbefreiung des Personals, das durch die körperliche Nähe zu kranken Menschen unbewußten Wünschen und Gefühlen ausgesetzt ist. Nach MENZIES benutzen Angehörige von Organisationen diese, um Angst zu beschwichtigen, nicht, wie nach JAKES, zur Abwehr der durch

die Organisation hervorgerufenen Angst. ¹⁾ Die Autorin spricht von sozial strukturierten Abwehrmechanismen dergestalt, daß psychische innere Abwehr nach außen, hier in die Realität der Organisationsstruktur, verlegt wird, wobei folgende Abwehrhaltungen auftreten können:

1. Aufspaltung der Schwestern-Patient - Beziehung, d.h. die Nähe zum Patienten wird aufgehoben, dafür Distanz geschaffen.
2. Die Individualität des Patienten wird geleugnet, dafür kategorisiert und depersonalisiert.
3. Drang zur Objektivität und Gefühlverleugnung.
4. Entscheidungen wird durch ritualisierte und bürokratisierte Verhaltensweisen aus dem Wege gegangen. ²⁾
5. Verringerung der Verantwortungslast durch mehrfache Kontrollen.
6. Neuverteilung von Verantwortung und Verantwortungslosigkeit.
7. 'Nach-oben-delegieren'
8. Idealisierung und Unterbewertung der eigenen Tätigkeit. Der Beruf ist 'Berufung', zugleich geringe Neigung zur Verantwortung.

1) s. BALINT (o.J.), der über die Berufssituation des Psychiaters (Kriminalfälle, Gerichtsgutachten) schreibt, daß sie Verleugnung und Idealisierung erzeugt. Einerseits verleugnet der Psychiater die Probleme vor anderen Kollegen und andererseits tut er so als hätte er die sicherste Methode zur Hand 'für alle Notfälle'.

2) s. GOULDNER (1964), der in einem Bergbaubetrieb eine zunehmend bürokratische Führungsstruktur konstatierte, die als individuelle Problemlösung des neu eingesetzten Betriebsleiters zu interpretieren ist, speziell als Abwehrmechanismus (zit. n. GEBERT, 1974, S. 26).

Da die MENZIESsche Studie nicht genauer auf die therapeutische Arbeit eingeht und andererseits auch nichts über die inhaltliche Form des Fragebogens ausgesagt wird, kann keine Stellung dazu genommen werden, auch nichts über die Gütekriterien des Tests gesagt werden.

Die Arbeit wurde deshalb hier erwähnt, um zu zeigen, welche Problembereiche von analytisch geschulten Beratern im Betrieb angegangen werden können. Diesen Stellenwert hat auch die Darstellung des folgenden, schon historisch gewordenen Beratungsprogramms.

1936 hatte DICKSON (1948) mit einem größeren Beratungsprogramm bei der Western Electric Company begonnen, das individuelle psychologische Beratung in eigens dafür hergerichteten Räumen vorsah. Ein Team von 61 Beratern teilte sich auf die verschiedenen Abteilungen auf, so daß sich auf jedes Teammitglied 300-400 Beschäftigte verteilten. Jeder Arbeitende durfte frei über seine Probleme sprechen, ¹⁾ ohne zu erwarten, daß ihm Entscheidungen abgenommen werden konnten oder Diagnosen geliefert wurden. ²⁾

Die Berater hielten sich, um informellen Kontakt zur Belegschaft zu halten, die meiste Zeit auf den Gängen der

1) WILENSKY (1951) kennzeichnet die psychologische Methode als 'nicht direktive Gesprächstherapie' im späteren ROGERSchen Sinne.

2) s. HOUBENS (1975) Modell der Beratung, das in keinem Stadium der Beratung ein Präjudizieren von Entscheidungen erlaubt. Der Berater darf lediglich Entscheidungsalternativen verbal anbieten und warten bis die Ich-Stärkung seines Klienten soweit vorangeschritten ist, daß dieser selbständig selbst zu verantwortende Entscheidungen treffen kann. Würde der Berater Ratschläge geben und etwa sagen: "Tun Sie dies oder das!", brächte er sich in eine unerwünschte Überich-Position, die für die Emanzipation des Klienten hemmend ist.

Arbeiter auf, um auch deren Arbeitsplätze kennenzulernen. DICKSON schreibt: "Viele Jahre Erfahrung mit dem Beratungsprogramm haben gezeigt, daß dieses nicht die Beziehung Vorgesetzter - Arbeiter stört, sondern vielmehr diese Beziehung positiv stärkt" (115). FRIEDMANN (1953) schreibt über die DICKSONsche psychologische Beratung, daß sie hauptsächlich die Funktion hat, psychische Spannung abzuführen, wodurch sie drei Vorteile besitzt: sie sichert eine spannungsfreie Beziehung zu den Kollegen und damit zweitens auch einen besseren Kontakt zu den Kollegen und bewirkt drittens, daß im Falle von Veränderungen der Produktionstechniken und -verfahren rechtzeitig Konfliktspannungen abgetragen werden.

FRIEDMANN nennt dieses Beratungsprogramm "eines der geschicktesten und klügsten Systeme, die von der Unternehmenseite ausgearbeitet wurden, um die inneren Spannungen... zu verringern. Es handelt sich um eine therapeutische Behandlung, ...die aufbaut auf Forderungen und Gesetzen der Psychoanalyse und ihre Rechtfertigung erhält durch zahlreiche Erscheinungen der Unbefriedighteit, des Zwanges und der Verdrängung" (119, dort nicht gesp.).

FRIEDMANN kritisiert dieses psychologische Beratungsprogramm nicht systemimmanent und so nimmt es Wunder, daß es dennoch abgeschafft worden ist, weil es wie WILENSKY (1953) meint, nicht effektiv war und es dem Beratungsteam allmählich schwer wurde, sich nicht mit den Arbeitern gegen das Management zu identifizieren. ¹⁾

1) Über Identitätsschwierigkeiten eines Schulberaters s. BLOCHER et al. (1963)

Ein durchorganisierter Arbeitsplatz läßt keine Zeit für persönliche Gespräche i.S. einer psychotherapeutischen Gesprächstherapie, die nur mittelbar den Produktionsprozeß betrifft und zu keinen sofort sichtbaren Ergebnissen führt. Für das Arbeitsprogramm von Führungskräften hingegen sieht der Stundenplan z.B. Gruppendynamik oder Selbsterfahrungsgruppen vor. Für die Arbeiter bleibt der Schutz durch die gewerkschaftliche Organisation.¹⁾

An dieser Stelle wird wieder einmal die differenzierende Spannweite von möglichen Erfahrungen des Lebens- bzw. Arbeitsraumes zwischen Führungskräften und Produktiven deutlich und deren psychische Absicherung, die hier durch Stärkung des individuellen Selbstwertgefühls geschieht und dort durch kollektive Organisiertheit. Ob den verlorengehenden sublimen Erfahrungen vermittelt Psychotherapie nachgetrauert werden soll, läßt sich aufgrund gesellschaftlicher Zielvorstellungen entscheiden wenn das Lernziel 'Solidarität' heißt vs. individualistisches Denken und Handeln.

1) WILLENSKY (1953) konstatiert an dem psychologischen Beratungsprogramm auch einen geringer werdenden gewerkschaftlichen Einfluß.

4.3. Kommunikation am Arbeitsplatz

Wie wir sahen, ist für den durchrationalisierten gewerblichen Arbeitsplatz, aber auch für den des kleinen Angestellten (diese Gruppen sind hier von Interesse) ein zeitaufwendiges psychologisches Beratungsprogramm indiskutabel. Da aber Spannungen und Konflikte weiterhin bestehen, muß untersucht werden, auf welche Weise diese entladen werden.

GOLDTHORPE et al. (1970) konstatieren, jedoch ohne die gesellschaftlichen Gründe zu analysieren, in ihrer breit angelegten Untersuchung über den englischen Arbeiter, daß der "Wohlstandsarbeiter" durch eine auffallende "Beziehungslosigkeit" gekennzeichnet ist und zwar zu Betrieb und Kollegen, und sich hauptsächlich für seine materielle Entlohnung interessiert.¹⁾ THOMAS (1964) sieht den Grund für eine eingeschränkte Kommunikation und mangelnde Solidarität in den objektiven Arbeitsbedingungen. Sie resultieren aus den knapp kalkulierten Arbeitszeiten, dem "Druck der Arbeitssituation und der Hierarchie" und in den meisten Fällen aus dem "Lärm", denn Voraussetzung für Verständigung, Mitteilung und Aussprache ist, daß man sich rein akustisch verstehen kann, denn "je größer der Lärm ist, desto größer die Vereinzelung" (55, dort alles gesp., bis auf 'desto'). Außerdem ist die Standortfrage der Maschinen zu nennen.

Demnach wird mitmenschliche Kommunikation durch die objektiven Bedingungen, Lärm und Standortfrage erschwert bzw. verunmöglicht.

1) zur Kritik s. KREZSCHMAR & WENZKE (1973)

Schon 1951 fragt MAYER ob es bei den modernen Produktionsverfahren in Großbetrieben, in denen der Arbeitszusammenhang völlig zerrissen ist, zum "Erlebnis der Cooperation und zum menschlichen Kontakt kommt" (60).

Aber auch nicht - verbale Kommunikation spielt eine Rolle bei der Entwicklung von kooperativen Beziehungen (HOLT & WINICK, 1961). Vielleicht sind gerade die nichtverbalen Kontakte für die an unterprivilegierten Arbeitsplätzen Arbeitenden Quelle der Befriedigung des Bedürfnisses nach Sozialkontakt und zwar einmal aufgrund der erschwerten Arbeitsplatzbedingungen (s. THOMAS) und zum anderen aufgrund der eingeschränkten Sozialisation, womit hier speziell der restringierte Sprachcode gemeint ist (s. BERNSTEIN und OEVERMANN). ¹⁾ Typisches Merkmal auf der phänomenalen Ebene sind die kurzen Sätze, die meist in der Befehlsform gestaltet werden. Der Inhalt betrifft meistens Konkretes und weniger Abstraktes. Sieht man die subjektiven Verhaltensweisen u.a. als Ausdruck oder Abbild der objektiven Arbeitsplatzbedingungen an, so ist verständlich, warum an einem lärmtösenden Arbeitsplatz die Unterhaltung nur in der Form von kurzen Fragesätzen ("wie geht es Dir - hast Du dies oder jenes Fernsehstück gesehen - wie hoch war Dein Abschlag?"...) ablaufen kann.

1) Als Ergänzung s. BRANDIS & HENDERSON (1970, zit. n. 'betrifft erziehung', 1971, 1, 41), die hervorheben, daß der Kommunikationsstil der Mutter zwar schon für das Kind prägend ist, doch dann wenn die Mutter der Unterschicht ihr Kind für begabt hält, sie anders und häufiger mit ihm spricht als wenn sie es für normal bzw. unbegabt hält, so daß eine annähernd große Variabilität der sprachlichen Mittel gegeben ist, wie in anderen Schichten. Anders verhält sich die Mittelschichtmutter, die mit dem Kind gleich viel kommuniziert, egal ob sie es für begabt hält oder nicht.

Kurz muß die Unterhaltung zudem auch deshalb sein, weil sonst die Aufsichtsperson eingreift oder das Band vorbeirollt. So nimmt die Beobachtung von SCHNEIDER (1970) nicht weiter wunder, daß die Frauen am Band mehr einen körperlichen Kontakt pflegen als einen sprachlichen.

"Ganz ungewohnt war für mich der ständige körperliche Austausch in den Hallen. In den engen Gängen und bei den verschiedenen Arbeitsabläufen gibt es ständig Gelegenheit, sich gegenseitig zu streifen, zu drücken, anzufassen. Eine Frau...stellt sich jedesmal wenn ich vorbeikam, so in den Gang, daß ich sie auffangen mußte, um weiterzukommen. Eine andere richtete es, wenn ein Einrichter kam, immer so ein, daß sie ihn mit dem Hintern fast umwarf...Beim Kistenheben, Teileauspacken, Maschineneinrichten gibt es immer ein Die-Arme-berühren. Die Hüften-umfassen, Den-Hintern-anpacken, und jeder beobachtet den anderen, wann und mit wem diese Berührung, die sich ganz unwillkürlich aus dem Arbeitsablauf ergeben, allmählich absichtlicher werden. Die Bereitschaft zu solchen Berührungen habe ich bei den meisten Frauen bemerkt...So findet in der Halle eine ständige körperliche Kommunikation statt, neben der der Austausch durch die Sprache als etwas Zweites und Abgeleitetes erscheint" (95, dort nicht gesp.).

Angeichts dieser schichtenspezifischen Unterschiede im Verhalten, kann wahrscheinlich auch eine schichtenspezifische Erlebnis- und Verarbeitungsweise angenommen werden, was dann auch einen nach Schichten spezifizierten Gebrauch von z. B. Abwehrmechanismen denken läßt.

MILLER & SWANSON (1960) haben in einer breit angelegten und sehr gewichtigen empirischen Studie den jeweiligen schichtenspezifischen Sozialisationsstil als unabhängige Variable gesetzt und herausgefunden, daß durch willkürliche Ge- und Verbote und unkontrollierte Intelligenzförderung in der Unterschicht, mehr der Abwehrmechanismus

(abhängige Variable) der **V e r l e u g n u n g** bevorzugt wird. Der Kommunikationsstil der Mittelschicht, der Belohnungen und Erklären, statt Bestrafen bevorzugt, bildet mehr den Abwehrmechanismus der **V e r d r ä n g u n g** heraus.¹⁾ Die Autoren konnten zwei große Gruppen bilden²⁾, unter die einige Abwehrmechanismen zu subsumieren sind, jenachdem, ob sie sich gegen die Realität richten oder gegen das Individuum. An einem Beispiel soll der Unterschied klargelegt werden.

Ein Mann, der um ein Mädchen wirbt, unterreicht, daß es mit ihm tanzen geht, aber gleichzeitig reserviert und kühl bleibt und eine zweite Begegnung ablehnt, wird, wenn er nach dem **V e r l e u g n u n g s t y p** (gegen die Realität gerichtet) den Mißerfolg, die Frustration, bewältigen will, glauben, daß das Mädchen ihn **d o c h** mag. Obwohl reale Anzeichen dagegen sprechen. (Verkennung der Realität). Derjenige, der den Mißerfolg, die Frustration, nach dem **V e r d r ä n g u n g s t y p** (gegen das Individuum gerichtet) zu verarbeiten sucht, wird das Erlebnis ganz aus dem Gedächtnis streichen und vergessen, daß er das Mädchen einst mochte (S. 231 ff).

Die zwei großen Gruppen von Abwehrmechanismen unterscheiden sich weiterhin in

- 1) s. BEARDSLEE (1955): Mittelschicht-Eltern lehren ihre Kinder früher, Aggressionen zu unterdrücken.
- 2) s. BAHNSON (1967), der in seinem theoretischen Modell für psychosomatische Komplementarität die zwei Pole Verdrängung und Verneinung vs. Projektion und Verschiebung gebildet hat, die auf eine somatische vs. psychotische Lösung hinweisen, wobei hier die Krankheitsform 'Krebs' als letzter Lösungsweg gesehen wird und dort die Psychose.

- a) ihrer Komplexität hinsichtlich des Umganges mit ihnen
(Lernerfahrung)
- b) dem Grad der Realitätsverzerrung
- c) hinsichtlich des Allgemeinheitsgrades der zu lösenden
Konflikte
- d) der sozialen Effektivität (MILLER & SWANSON, 1960,
S. 197 ff).

Tabelle 5

Zusammenstellung der Abwehrmechanismen aus MILLER & SWANSON
(1960, S. 194-288)

1. Gruppe: Verleugnungstyp

Verleugnung in	geringe Komplexität
Wort und Handlung	hohe Realitätsverzerrung
Projektion	hoher Allgemeinheitsgrad
Ich-Einschränkung	mehr sozial ineffektiv (soziale Schwierigkeiten)

2. Gruppe: Verdrängungstyp

Verdrängung	
Verschiebung	
Isolierung	hohe Komplexität
Verkehrung ins	geringe Realitätsverzerrung
Gegenteil	spezifische Konflikte
Reaktionsbildung	mehr sozial effektiv
Ungeschehenmachen	
Wendung gegen die eigene Person	

Für die psychoanalytische Theorie haben diese Ergebnisse,
so wie anthropologische Forschungen (s. MALINOWSKI, 1970),
einen verifizierenden Stellenwert, wobei sie gleichzeitig,
und das trifft besonders auf MILLER & SWANSON zu, die An-

wendung der Theorie der Abwehrmechanismen spezifizierend einengen. Zwar hat die Theorie Allgemeingültigkeit doch sind einzelne Abwehrmechanismen schichtenspezifisch, d.h. sie kommen graduell häufiger unter bestimmten Sozialisationsbedingungen vor (die speziell benannt werden können). BEARDSLEE (1955) faßt das Ergebnis ihres Experiments folgendermaßen zusammen: Nicht die Sozialisationspraxis alleine bewirkt einen bestimmten Abwehrmechanismus, vielmehr muß sie gekoppelt sein mit Werten, Praktiken der sozialen Klasse, in denen er erscheint.

An anderer Stelle haben wir gesagt, daß Sozialisation als Anpassungsleistung an die jeweiligen Produktionsverhältnisse, die der Erwachsene als Arbeitnehmer erfährt, u.a. auch zu verstehen ist. Eingeschränkte Kommunikation, restringierter Code, kann an manuell-maschinellen und vorfabrizierten Arbeitsplätzen einzig betrieben werden. 1)

Da aber Sprache ein Mittel der Bewußtmachung ist und Sprechen Voraussetzung, um innere, unbewußt gemachte Erfahrungen auch selbst zu verstehen, können 'sprachlose' Beziehungen z.B. solche, die über Körperkontakt erhalten werden, nicht real, vom Bewußtsein, kontrolliert werden.

Die von SCHNEIDER (1970) beobachteten Beziehungen, wollen wir sprachlose Beziehungen nennen, die allerdings nicht ausdruckslos sind, sondern auf der Ebene der Körpersprache ablaufen. Sprache hat für den Bereich der Gefühle eine ähnliche Funktion wie Technik für die Physik und Mathematik, - sie macht Gedachtes in der Realität über-

1) Den akademischen Berufen räumt das Bildungssystem von vornherein einen größeren Spielraum in ihrer Berufsautonomie ein und stützt zusätzlich zu der Bedingtheit durch die Produktionsverhältnisse die fixierte Chancenungleichheit.

prüfbar. Menschliche Beziehungen, die der Sprache als Verständigungsmittel entbehren, lassen wilde unkontrollierbare Übertragung gedeihen, d.h. analytisch gesprochen, der sozial Andere erfährt seine Existenzberechtigung aus der phantasierten Eigenheit die der Übertragende an ihn heranträgt und der entsprechende Abwehrmechanismus heißt Projektion.

Projektion knüpft Beziehungen, die einen starken irrationalen Anteil haben, so wie sprachliche Beziehungen das rationale Gegenstück dazu sind. Über Projektion wird eine besondere Art Außenkontakt hergestellt zu Objekten, deren selbst geschaffene und gewünschte Eigenschaften aus der Fülle der real vorhandenen Eigenschaften akzentuiert werden. Dieses Zerrbild des sozial Anderen bringt Konflikte hervor, nämlich dann, wenn er anders reagiert (aus seiner Selbstbestimmung heraus) als es der Übertragende wünscht. Konflikte können auch nicht durch projektive Identifikation¹⁾ (quasi als Zugeständnis) gemildert oder durch Introjektion des sozialen Objekts beendet werden (Vogel-Stauß-Politik). Bewußtsein und Sprache sind hilfreicher.

In bezug auf die Konfliktlösungsstrategie haben Abwehrmechanismen, die sich gegen die Realität richten (s. 1. Gruppe bei MILLER & SWANSON), verheerendere Folgen, als jene, die sich gegen das Individuum richten. Denkt man in diesem Zusammenhang an die von BERNDT (1967) festgestellten häufigeren Zusammenbrüche in der Unterschicht, ist der Kurzschluß nahe, die aus dem Puzzle gefundenen Teile

bestimmte Sozialisation → Einsatz an bestimmten
Arbeitsplätzen → bestimmte Abwehrmechanismen →

1) s. Melanie KLEIN (1948 und 1958)

soziale Schwierigkeiten

zusammenzusetzen bzw. sie einer logischen Kette zuzuordnen.

Wir sind hier nicht in der Lage den vermuteten Zusammenhang stringent zu begründen, ¹⁾ doch wird wahrscheinlich ein Phänomen verständlich, das JAKQUES (1955) phantasierte soziale Beziehungen nennt auf der Ebene der unbewußten Erfahrung.

JAKQUES untersucht das Phänomen Angst, das er hier im Zusammenhang mit sozialen Institutionen sieht. Soziale Institutionen sind soziale Strukturen (Rollen- u. Positionssysteme) mit kulturellen Mechanismen (Konventionen, Sitte, Tabu), worin sich Beziehungen abspielen (S. 497). Nach JAKQUES' These machen Individuen von sozialen Institutionen Gebrauch, indem sie sich ihnen anschließen, mit ihnen kooperieren oder Übertragungsbeziehungen herstellen und so durch soziale Abwehr die individuelle Abwehr stärken, die sich gegen Angst und Schuldgefühle richtet. Wir vermuten, daß ein monotoner, unbefriedigter Fabrikarbeitsplatz, der keine Möglichkeit zur Selbstverwirklichung bietet und kein Ausagieren von Konflikten zuläßt, erheblich Angst erleben läßt, ähnlich einer sensorischen Deprivation.

JAKQUES hofft, daß es möglich sein wird, diese unbewußt ablaufenden Prozesse in den sozialen Beziehungen nicht nur in der Analytiker-Patient-Beziehung studieren zu können (sondern auch als Beziehung unter Kollegen, so daß Erkenntnisse darüber Veränderungen im Betrieb bewirken können). "Effektive soziale Veränderungen ver-

1) s. dafür HOLLINGSHEAD & REDLICH (1958)

langen nach einer Analyse der gewöhnlich existierenden Ängste und Abwehrprozesse, die den phantasierten sozialen Beziehungen zugrunde liegen (S. 498). ¹⁾

Hierin zeigt sich ein Ansatzpunkt gewerkschaftlicher Forderungen, reine Lohnverhandlungen in der tariflichen Auseinandersetzung zu verlassen. In der Benennung eines jetzt noch außertariflichen Sachverhaltes, nämlich der Qualität des Lebens (Industriegewerkschaft Metall), und der allgemeinen Forderung nach Humanisierung des Arbeitsplatzes scheint sich eine Tendenz anzukündigen, die hinweist auf die zunehmende Bedeutung nicht-materieller Bedürfnisse der Arbeitnehmer. Doch vor einer konkreten gewerkschaftlichen Forderung müßte die wissenschaftliche Analyse stehen, die das Material aufbereitet und Gewerkschaftsführung und -mitglieder gegen ein unendlich sich steigerndes Prosperitätsdenken indoktriniert zugunsten weniger materieller, statt dessen geistig-seelischer Bedürfnisbefriedigung.

1) zur Kritik s. KILIAN (1970), wonach JAKUES eine gesellschaftsblinde Sozialpsychologie betreibt, die Mikrofelder isoliert und deren Vermittlung zu Makrostrukturen ignoriert.

4.4. Projektion, ein Abwehrmechanismus mit anti-sozialer Anpassungsleistung

Im Vorangegangenen wurde gezeigt, daß Abwehrmechanismen als mehr oder weniger sozial-effektive Konfliktlösungsstrategien anzusehen sind. Anpassung erfolgt immer auf ein Ziel hin und so sind Abwehr- bzw. Anpassungsmechanismen in ihrer Güte vom sozialen Umfeld abhängig. Abwehrmechanismen allgemein existieren nur als Abstraktum, Abwehrmechanismen konkret auf einen bestimmaren Fall bezogen, sind hypothetische Konstrukte (MAC CORQUODALE & MEEHL, 1948), die Annahmen über psychische Prozesse erlauben. Hier im Zusammenhang dieser Arbeit ist das soziale Umfeld 'Arbeitsplatz' von Interesse und speziell die Frage, welche Abwehrmechanismen ein Zusammenarbeiten mit Kollegen erschweren oder erleichtern. Vermittels Abwehrmechanismen Konflikte zu lösen, ist nach MITSCHERLICH (1966) einem Erwachsenen nicht ganz adäquat, doch kann auch dieser manchmal nicht anders auf Unlusterfahrungen reagieren als zu mehr oder weniger infantilen Konfliktlösungsmöglichkeiten zurückzukehren. Dabei ist auf Projektion besonders achtzugeben, denn das heißt

- a) "unzureichende Realitätskontrolle..., harmlose Leichtgläubigkeit oder zutreffender unkorrigierbare Vorurteilsbefangenheit" und
- b) "unzureichende Triebkontrolle...aggressiver Entäußerung in dissozialem Sinn, d.h., Verfolgung des Opfers" und
- c) "unzureichende Ich-Integration" durch Übernahme eines 'Fremd-Ich' (30).

MILLER & SWANSON (1956; 1960; 1964) und SWANSON (1961) haben die Konfliktlösungsmöglichkeiten der Abwehrmechanismen in Abhängigkeit von sozialstrukturellen Faktoren gesehen.

Die speziellere Frage hier nach problematischen Abwehrmechanismen in Arbeitssituationen kann evtl. COHEN (1956) beantworten, der in einer empirischen Studie dem Zusammenhang von bevorzugten Abwehrmechanismen und der Beurteilung der eigenen Arbeitsgruppe nachging. COHEN hält den Abwehrmechanismus *P r o j e k t i o n* als besonders nachteilig für Gruppenarbeit, weil Mitglieder die zu erledigenden Aufgaben als sehr negativ empfinden; wenn zudem psychosexuelle Momente mithineinspielen (wenn sich also eine Übertragungssituation zu frühkindlichen Erlebnissen herstellt), ¹⁾ wird das gemeinsame Arbeiten erschwert. Bevorzugen in einer Gruppe zwei Gruppenmitglieder Projektion, so führt das zu erheblichen Feindseligkeiten in der Arbeitsgruppe, weil jeweils bei dem anderen die eigenen feindseligen Impulse bekämpft werden müssen. Wenn dann noch beide projizierende Mitglieder einen hohen Score in psychosexueller Gestörtheit aufweisen, muß die Gruppe erheblich Angst neutralisieren. COHEN hat weiterhin die psychosexuellen Dimensionen nach dem Grad ihrer Effektivität im Hinblick auf die sozialen Interaktionen geordnet:

Ö D I P A L E Übertragung erweist sich am wenigsten als störend für Gruppenarbeit, dann folgt *a n a l e s*

1) COHEN (1956) spricht von fünf psychosexuellen Dimensionen: oral sadism - anal expulsiveness - ödipal intensity - castration anxiety - sibling rivalry.

Streben. O r a l e r Sadismus, K a s t r a t i -
o n s a n g s t und besonders hinderlich sind r i -
v a l i t ä t s gefühle. Die ähnlichen Abwehrmechanismen
ordnet COHEN ebenfalls nach der Effektivität im sozialen
Umgang. Hierbei ist Vermeidung (avoidance) effektiver
als Projektion; die Reihenfolge heißt: Vermeidung -
Reaktionsbildung - Regression und Projektion.

COHEN schreibt, daß er herausgefunden hätte (noch nicht
veröffentlicht), daß sich Personen, die Projektion bevor-
zugen, auch oft von anderen Personen, die ebenfalls Pro-
jektion bevorzugen angezogen fühlen. Projektion korreliert
wie Vermeidung hoch mit Selbsteinschätzung, wobei sich die
Vermeider hoch in ihrer Selbsteinschätzung einstufen, die
Projizierenden dagegen niedrig.

Diese Ergebnisse von COHEN sind für die angewandte Be-
triebspsychologie insofern von Interesse, als sie als
Gedankenanstoß zu werten sind bei der Problematisierung
von Gruppenschwierigkeiten innerhalb von zufällig zusammen-
gestellten Arbeitsgruppen oder Teams. Zwar lassen die Er-
gebnisse noch keine Hypothesenbildung zu, doch pointieren
sie den Abwehrmechanismus Projektion als besonders schwer-
wiegend im sozialen Verkehr, besonders, wenn er ein häufig
benutzter Abwehrmechanismus ist. 'Normale' Personen neigen
nach BLUM (1953 und 1964) zu diversen Abwehrmechanismen,

wohingegen neurotische Personen Präferenzen zeigen. ¹⁾

HEIMANN (1952), auf die JAKES (1951) hinweist, ist der Meinung, daß den meisten sozialen Prozessen Projektion und Introjektion zugrundeliegen. Leider haben die Arbeiten von JAKES (1951) und HEIMANN (1952) gegenüber der mehr spezifizierenden Arbeit von COHEN den Nachteil, daß sie zu allgemein gehalten und mehr typisch für das Geschehen sind, das sich auf dem Hintergrund psychotischer Prozesse zwischen Analytiker und Patient abspielt.

So meint JAKES (1951) ²⁾, daß Individuen Bindungen zu anderen eingehen oder sich an Institutionen anlehnen, um Angst zu binden und soziale Abwehr zu entwickeln, dennoch treten in Gruppenbeziehungen Manifestationen von Irrealität, Feindseligkeit und Formen von Argwohn auf, die der

1) s. auch BLUM (1964), der die Präferenzen für bestimmte Abwehrmechanismen auf internationaler Ebene (Dänemark, Frankreich, BRD und Israel) untersuchte und zwar mit dem Ergebnis, daß die Breite der Präferenzen innerhalb eines Landes, sowie über mehrere Länder hinweg gleich groß ist. Die Dänen bevorzugen signifikant mehr Vermeidung und die Franzosen mehr Intellektualisierung, BRD liegt dazwischen.

JOHNSON et al. (1956) konstatierten in den von ihnen untersuchten schizophrenen Familien häufig den Abwehrmechanismus Projektion neben Verleugnung. Die krankmachenden Eltern definieren die Realität nicht für die Kinder; sie blamieren noch die Kinder für die Fehler der Eltern, so daß das Projizieren als Anpassungsleistung bleibt. Die Feindseligkeit in der Familie wird verleugnet.

2) JAKES basiert auf den Theorien von Melanie KLEIN, die der projektiven Identifikation (=Projektion im herkömmlichen Sinne) einen besonderen Anteil bei der Depersonalisation zuschreibt. Es handelt sich also mehr um pathologische Phänomene.

Intension nach Verbrüderung, um Angst abzubauen, entgegenstehen. JAKUES (1955) gibt ein Beispiel für eine gefährliche Anwendung von Projektion, die die Funktion hat, das soziale Gleichgewicht einer Gruppe zu erhalten: Oft wird der Erste Offizier eines Schiffes als Projektionsfläche für Ärger und Aggression gewählt. Er erfüllt somit eine Entlastungsfunktion, dergestalt, daß die 'guten' Impulse auf den Kapitän projiziert werden können. Der Kapitän wird zur Idealfigur stilisiert, mit der sich die unteren Beschäftigten identifizieren können.

DAIM (1960) sieht die Affektdynamik zwischen Offizier, Unteroffizieren und Mannschaft im Zusammenhang mit Identifikation nach oben und unten, die aus der kindlichen Unterdrückung herrührt und nun durch Fehlidentifikation der falschen Kaste (Gruppe, Schicht) eine Art infantile Rache an den Eltern darstellt. "So identifiziert sich gerne der Offizier (bei JAKUES Kapitän) mit der Mannschaft gegen die Unteroffiziere" (173) (bei JAKUES Erster Offizier). Projektion und Identifikation stellen ein wechselseitig dynamisches Gefüge desselben Vorganges dar.

COCHE (1969) stellt einen statistischen Zusammenhang von Abwehrmechanismen und Verhalten in Gruppensitzungen fest und zwar dergestalt, daß Mitglieder, die zu Projektion und Reaktionsbildung neigen, häufiger Wortmeldungen zeigen. So korreliert Projektion mit der Verhaltenskategorie 'Gegensätze lösen' mit 0.19, 'Gefühle zeigen' mit 0.18 und 'jemanden anreden' mit 0.15. Reaktionsbildung korreliert mit 'Gefühle zeigen' mit 0.15. Die in Anlehnung an

FENICHEL (1945) von COCHE (1969) operationalisierten ¹⁾ Abwehrmechanismen ²⁾ Isolierung, Regression und Sublimation korrelieren mindestens mit einer Verhaltenskategorie positiv.

ROSENZWEIG (1943) schreibt in seinem Experiment über Verdrängung nicht fertiggestellter Aufgaben (ZEIGARNIK-Effekt) dem Abwehrmechanismus eine Selbstschuttfunktion zu, die dem Individuum hilft, ungelöste Spannung abzubauen. ³⁾

Mit den wenigen Experimenten sollte gezeigt werden, daß zwar einerseits speziell der Abwehrmechanismus der Projektion als gefährlich im sozialen Verkehr anzusehen ist, weil er die Realität für die sich in einer Interaktion befindlichen Personen unterschiedlich definiert und damit soziale Schwierigkeiten herbeiführt, doch andererseits die psychischen Prozesse nicht als ein-eindeutig definiert werden können und schon gar nicht als einfache Funktion von etwas. ⁴⁾ WÄLDER (1930) spricht von dem "Prinzip der mehrfachen Funktion" (288), das heißen soll, daß jeder Lösungsversuch in einer Situation zugleich

- 1) Zum Problem der Operationalisierung psychoanalytischer Termini sei auf RICOEUR (1969) hingewiesen, der im I. Kapitel des Dritten Buches erkenntnistheoretisch dazu Stellung nimmt.
- 2) Der Vollständigkeit halber sei noch genannt: Verdrängung und Verleugnung / Introjektion / Rationalisierung und Ungeschehenmachen / Verschiebung.
- 3) HILLMANN (1970) spricht von gruppenspezifischen Abwehrreaktionen bzw. -mechanismen, die den Gruppenzusammenhalt bzw. ihre Aufgabe gefährden können.
- 4) Vgl. Kap. 1. über die wissenschaftstheoretischen Schwierigkeiten stabile prognostische Aussagen zu treffen oder gar 'wenn-dann'-Aussagen zu formulieren.

Lösung für eine andere Aufgabe sein kann. Man könnte es dialektisches Prinzip der psychischen Akte nennen ¹⁾;

WÄLDER nennt es Kompromißcharakter. Neurose ist für ihn ein Kompromiß zwischen Trieb und Abwehr.

Im Zusammenhang mit der Betriebspsychologie ist weiterhin interessant, daß WÄLDER auch die spezifischen Liebes- und Arbeitsbedingungen eines Menschen als Ausdruck des Prinzips der mehrfachen Funktion ansieht, d.h., daß es einem Menschen nur dann gelingt, seine Aufgaben fertigzustellen, wenn er gleichzeitig andere Triebe zu befriedigen im Stande ist. ²⁾ Sublimieren ist daher keine Leistung an sich, sondern geschieht immer zugleich mit der Befriedigung anderer Triebe.

"Wer etwa einen Beruf ergreift als Lösungsversuch einer Konstellation von Außenweltansprüchen, Triebdruck, Über-Ich-Forderungen und Drängen des Wiederholungszwanges, auch als Versuch der Bewältigung des Wiederholungszwanges, des Triebstrebens, der inneren Gebote und der Außenwelt, der hat durch diese neue Berufsausübung ein neues Stück Wirklichkeit gesetzt; jetzt ist eine neue Außenwelt da, die Ansprüche stellt und die das Ich bewältigen will, in den von Trieben her andrängenden Wünschen muß sich durch die neue Situation etwas ändern oder verschieben, gewisse Über-Ich-Forderungen treten vielleicht zurück, andere dagegen hervor usw." (WÄLDER, 1930, S. 298).

1) s. SCHNEIDER (1967), der vom "Paradoxon" spricht (S. 335).

2) s. LANTOS, Kap. 3.2.3.

5. Ausblick: Psychoanalytisch orientierte betriebliche Beratung

In den vergangenen Kapiteln wurde die Nahtstelle zwischen Psychoanalyse und Betriebspsychologie aufgezeigt; Zusammenhänge wurden zwischen den zwei bis dahin unverwandten Disziplinen dargestellt zum Zwecke eines interdisziplinären Vorgehens bei der Entwicklung einer neu definierten betriebspsychologischen Praxis.

Unser Anliegen dabei war es, besonders den Bereich 'psychologische Beratung' als mögliche Alternative zu den sonstigen Innovationsversuchen anzubieten, die besonders dazu angetan ist, auch dem 'ganz unten' Arbeitenden ein Selbstverständnis von sich und seiner Arbeit zu vermitteln. Dazu müssen dem Beratenden Problembereiche des zu Beratenden bewußt sein und dies sind gerade jene gesellschaftlichen Tatbestände, die durch Ideologisierung von der Reflexion ausgeschlossen werden, dergestalt, daß vorgefertigte Meinungen über dasjenige, das eigentlich zum Denken ansteht, ein neuerliches Reflektieren überflüssig machen.

Darunter fallen all jene Aussagen und Erkenntnisse, die das Phänomen 'Arbeiter' zum Inhalt haben, wie z.B. die sog. Unmöglichkeit mit Angehörigen der Unterschicht eine Psychotherapie zu machen (Hausregel von Analytikern) oder Aussagen über die Stellung zur Arbeit im Rahmen von Mitbestimmungsdiskussionen (Arbeiter sollen kein Verantwortungsgefühl etc. haben). Auch Fragebogenerkenntnisse sind in diesem Sinne kritisch zu verwerten. Bis jetzt antworten Befragte, nach der Bedeutung ihrer Arbeit gefragt, meist mit der Antwort, daß sie Geld einbringt. Dies ist mit NEUBERGER (1974a) auch zu erwarten, denn die "überwältigende Zahl der Arbeitenden ist lohnabhängig, d.h., verfügt über keine anderen Einkünfte als die aus dem Ver-

kauf der Arbeitskraft, die normalerweise so bemessen sind, daß der Arbeitende kein Vermögen ansammeln kann, das ihn dauerhaft von Lohnarbeit befreien könnte" (73).

Verwunderlich sind auch nicht die Befragungsergebnisse von MORSE & WEISS (1955), die schichtenspezifische Unterschiede der einzelnen Berufsgruppen bei der Beurteilung von Bedeutung der Arbeit nachweisen. ¹⁾ Selbstverständlich ist, daß einer Arbeit, die abwechslungsreich und verantwortungsvoll ist und ein gewisses Maß an Selbstverwirklichung zuläßt, eine andere, gewichtigere Bedeutung zukommt, als einer Arbeit, die eintönig, ohne Mitwirkungsmöglichkeit und von sich und den anderen entfremdet geschieht. Da nutzt auch der Trost von "Außenstehenden" nichts, wirkt eher zynisch, wenn vermutet wird, daß vielleicht "eintönige und geisttötende" Arbeit "von den Arbeitenden selbst ganz anders erlebt werden kann - (vgl. BLAUNER, 1963) - : sie (die Arbeiter) entdecken z.B. kleinste Unterschiede im Material, führen minimale Veränderungen im Arbeitsablauf ein, setzen sich - um die Zeit totzuschlagen oder um es den Vorgesetzten oder Zeitstudienleuten 'zu zeigen' - wettkampffartige Ziele, entwickeln Verbesserungen, die sie geheimhalten usw. - (vgl. z.B. ROY 1954) - - kurz: sie sehen Spannung, Abwechslung und Sinn bei Arbeiten, denen ein Fremder all diese Attribute absprechen würde" (NEUBERGER, 1974a, S. 76). Aus der Hybris eines nicht im "eintönigen und geisttötenden" Arbeitsprozesses steckenden Forschenden liegt nahe zu sagen, daß doch alles nicht so schlimm ist, auch Bandarbeit hat ihre frohen Seiten!

1) zit. bei NEUBERGER (1974a)

Dies kann als Ideologisierung des Forschungsbereiches 'Arbeit' betrachtet werden, weil zum einen, wenn der Wissenschaftler gezwungen ist, sich mit unterprivilegierter und objektiv mieser Arbeit auseinanderzusetzen, zur Beschönigung dieser Arbeit Argumente von der Art des nicht lösbaren hermeneutischen Zirkels heranzieht, daß es ihm eigentlich unmöglich ist, Zugang zu der fremden Subjektivität zu finden, da ihm das Verständnis für das Ganze der Arbeit fehlt und dieses als dialektisches nur über das Verständnis der Detailabläufe möglich ist, deren Voraussetzung doch einzig das Verständnis des gesamten Vorganges ist. Um z.B. schichtenfremdes Erleben nachvollziehen zu können, muß vorher schon etwas verstanden worden sein. Sonst bleibt der andere, der Arbeiter, doch eine "Modifikation des Menschen" ¹⁾.

Will ein Vorgesetzter, der sich vom Arbeiter durch technische und administrative Kompetenz unterscheidet, den hermeneutischen Zirkel durchbrechen, weil er glaubt Detailabläufe verstehen zu können, so zeigt sich doch in seiner Bewertung der untergeordneten Arbeit seine Fremdheit und Unverwandtheit zur Arbeit des Anderen, ²⁾ speziell des Arbeiters.

1) s. die Werbeanzeige von COLT am Schluß

2) Nun könnte man einwenden, daß dies auch umkehrbar der Fall ist, wenn der Arbeiter glaubt die Tätigkeit des z.B. studierten Vorgesetzten verstehen und bewerten zu können. Allerdings ist die Konsequenz der Bewertung für Arbeiter und Vorgesetzten nicht dieselbe. Ein von seinen Arbeitern schlecht beurteilter Chef bleibt weiterhin Vorgesetzter, wohingegen dieser aufgrund der hierarchischen Abhängigkeitsstrukturen dem schlecht bewerteten Arbeiter die Kündigung bringen kann oder weniger weitreichend, die materielle Basis verkleinern kann.

Sieht jedoch der Forscher bei seinem Bemühen unterprivilegierte Arbeit zu erkunden z.B. in seinem Fragebogen ein "Methodenproblem" der Selbsteinschätzung durch Arbeiter, so sammelt er andererseits Argumente, die im Individuum selbst angesiedelt liegen (zwecks Aufrechterhaltung seines Selbstbildes sagt der befragte Arbeiter dies oder das...) und überspringt ohne Wissen davon die Grenze, die ihm durch die fremde Subjektivität/Schichtenspezifität gesetzt ist.

Psychologische Beratung könnte u.a. solche Blindflecken bei den Unterprivilegierten als auch bei denjenigen, die Arbeit zu beurteilen, zu bewerten und zu verantworten haben auflösen, mit dem Ziel einer Entideologisierung, d.h., Zurückführung der unterprivilegierten Arbeit in die bewußte Wirklichkeit. Nur so kann sie abgeschafft werden, wenn ihre Inhumanität diskutiert wird, nicht nur mit Geld vergolten wird und als solche auch von allen Beteiligten erkannt wird.

Wir haben am Anfang dieser Arbeit im Zusammenhang mit FREUDs Leidensdruck ausgeführt, daß Bewußtmachung und vorläufige Beibehaltung des Leidens eine Änderung in sich birgt. Beschönigung der schlechten Verhältnisse stützt nur den status quo. Bewußtmachung hingegen kann zu einer Veränderung führen. Darin unterscheiden wir uns von der materialistischen Position, die auch der Psychologie jegliche Existenzberechtigung abspricht in Bezug auf gesellschaftliche Veränderung, wenn sie nur Bewußtsein verändern hilft und dies kann u.a. psychoanalytisch orientierte Beratung, wenn der Beratende diese Intention verfolgt.

Methodisch läßt sich auf das Beratungskonzept von HOUBEN (1975) stützen:

"Verhaltensalternativen" entwickeln und dafür "Entscheidungshilfe" geben, was über die Methode der positiven Übertragung geschieht und der nicht zu bearbeitenden negativen Übertragung, sowie der nicht zu bearbeitenden Widerstandsanalyse, weil dies nur in einer langfristigen Psychoanalyse verantwortlich geschehen kann. Abwehrmechanismen, die eine notwendige Schutzfunktion haben, einzureißen, ohne während der gesamten analytischen Entwicklung stützend zur Seite zu stehen, hat keinen Effekt, - wird aber von dilettantischen Versuchern (z.B. in T-Gruppen, Gruppendynamik, Selbsterfahrungsgruppen ohne ausgebildeten Therapeuten) marktgerecht als Therapie z.B. für Manager verkauft.

Dieses Modell ist als Kurzberatung konzipiert und bearbeitet nur das Problem, das augenblicklich zur Lösung ansteht. Eine Persönlichkeitsumstrukturierung wird nicht angestrebt, nur die Krise in der sich die Person befindet psychoanalytisch durchleuchtet. Da das Modell in der Vorgehensweise mit der ROGERSschen Gesprächstherapie verwandt ist, schließt es sich, bei Verwendung für die Probleme im Betrieb historisch an das DICKSONsche Beratungsprogramm an.

Probleminhalte, die sich aus einer Organisationserneuerung ergeben, sind hier dargestellt worden, auch die Position der Psychoanalyse dazu. In der Bewertung der sozialetischen Probleme des Betriebes stützen wir uns auf MAYER (1951) in seiner grundlegenden Arbeit, die heute nach fast 25 Jahren ihre volle Gültigkeit beanspruchen kann. In dem Kapitel über die "Fürsorge im Betrieb" unterscheidet MAYER zwischen

1. der "Sorge für das leibliche Wohl" des Arbeitenden,

- wozu gesunde Wohnbedingungen, gesunde äußere Arbeitsbedingungen und die ärztliche Fürsorge zählt,
2. der "Sorge für das wirtschaftliche Wohl" (158) und
 3. der "Sorge für das geistig seelische Wohl", wozu allgemeine geistige und seelische Fürsorge zählt (S. 156 ff).

In diesem Zusammenhang hier ist von Interesse, was MAYER (1951) zur Stellung eines Betriebs-therapeuten bzw. -beraters sagt. Da es illusorisch scheint, von einem Werksarzt auch ein Psychologiestudium verlangen zu können ("Arztpsychologie" nach MAYER, 1951, S. 161), was aber bei den vielfältigen psychischen Funktionsstörungen im Betrieb erforderlich wäre, "muß an die Seite des Arztes der geschulte Tiefenpsychologe treten" (161).

Unsere Vorstellung geht in die gleiche Richtung, wenn von einer psychoanalytisch orientierten Betriebsberatung gesprochen wird, die ähnlich der medizinischen Beratung in den Betrieb integriert sein müßte. (Relevante Problembereiche wurden aufgezeigt.)

Mit HOUBENS (1975) Konzept der Kurzberatung liegt ein methodisch ausformuliertes und in der Praxis (allerdings nicht Betriebspraxis) erprobtes psychoanalytisch orientiertes Modell für Beratung vor, das nicht so speziell auf bestimmte Störungen oder Symptome zugeschnitten ist, daß es nicht auch für die Probleme im Betrieb Gültigkeit hätte, was in einer praktisch-angewandten Studie noch zu beweisen wäre.

Sind psychische Störungen im Betrieb anderer Natur als solche, die herkömmlich von einem Psychotherapeuten behandelt werden?

Warum werden Störungen der Arbeits- und Leistungsfähigkeit und/oder im mitmenschlichen Kontakt innerhalb und

außerhalb des Betriebes nicht eigentlich am Ort des Entstehens bzw. Ausbrechens behandelt? Wäre damit nicht ein größeres Verständnis gewährleistet bzw. die empathische Einfühlung erleichtert? Die psychoanalytische Theorie mit ihren Prämissen über die Entstehung psychischer Störungen in der frühen Kindheit hat dadurch ein Weiterdenken über Jahrzehnte hin blockiert, obwohl Häufigkeitsstatistiken über Krankheiten längst schon zum Überdenken der Theorie der Ätiologie Anlaß gegeben haben und zwar in Richtung auf z.B. schichtenspezifische bzw. berufliche Abhängigkeit von Krankheiten ¹⁾ und weiter bezüglich der historischen Abhängigkeit. Als Schulbeispiel für eine historische Bedingtheit der Krankheiten gilt die so selten gewordene große Hysterie, daß sie als verschwunden gelehrt wird, wie auch Kriegsneurosen.

Hier soll aber nicht weiter nach der gesellschaftlichen und historischen Abhängigkeit gefragt werden, sondern nach den den kritischen Blick verstellenden Denkgewohnheiten, die im Zusammenhang mit der zu verfolgenden Hypothese stehen, daß relevante psychische Störungen der Arbeits- und Leistungsfähigkeit an den Ort des Entstehens zurückverfolgt werden müssen und dort die Bedingungen geschaffen werden müssen, um sie therapieren zu können. Daher gehört der beratend-therapeutisch tätige Psychologe in den Betrieb, wie ein Werksarzt.

FREUD war in bezug auf BREUER und CHARCOT fortschrittlich, als er postulierte, daß neurotische Störungen ihre Kausalität in einem Trauma finden und mittels Hypnose und Suggestion behandelt werden können, wohingegen BREUER rein neurologisch

1) s. HOLLINGSHEAD & REDLICH (1958) als Standardwerk.

behandelte und CHARCOT sogar chirurgisch. Der Fall Anna O. ist in vieler Hinsicht interessant und besonders darin, daß es FREUD gelang die junge Frau so zu heilen, daß sie wieder genuß- und vorallem arbeitsfähig geworden ist. CHARCOT hätte die Hysterische wahrscheinlich durch Exstirpation der Klistoris von ihrer Krankheit 'geheilt' oder mit Baldrian die angeblich wandernde Gebärmutter zum Stillstand zu bringen versucht. Daß die Krankheit der Hysterie etwas mit der gesellschaftlichen Rolle als Frau zutun hatte, erkannten die damaligen Ärzte schon, doch sahen sie die Ursache nicht in den die Frau unterdrückenden gesellschaftlichen Verhältnissen, sondern rein biologisch-organisch, so daß als Auswirkung der theoretischen Anschauung die Frau in ihrer Weiblichkeit beschnitten wurde. So wollten sie mit der Entfernung der Sinnlichkeit der Frau diese von der Frauenkrankheit Hysterie befreien. FREUD bewahrte Anna O., nach JONES (1962) Fräulein Bertha, durch die Erfolge seiner Therapie vor dem chirurgischen Eingriff, wodurch den heute Forschenden durch das Studium der Katamnese der Anna O. wesentliche Zusammenhänge von Krankheit und gesellschaftlichen Verhältnissen exemplarisch klar werden mußten:

Fräulein Bertha wandte sich als dreißigjährige Frau als eine der ersten Frauen in Europa, ja sogar der Welt, sozialen Belangen zu. Sie gründete eine Zeitschrift und Institutionen, in denen Mädchen eine Ausbildung in sozialen Berufen erhielten. Das Problem der Emanzipation hat sie durchdacht und reiste dessentwegen durch mehrere Länder. ¹⁾

Dieses Beispiel wurde deshalb so ausführlich dargestellt, weil an ihm deutlich wird, daß nicht das Ziel sein kann,

1) s. JONES, 1962.

vordergründig ein Symptom zum Verschwinden zu bringen, das seine Wurzeln in den sozialen Gegebenheiten hat, die z.B. zur Zeit von Fräulein Bertha so aussahen, daß es für eine Frau gesellschaftlich nur erlaubt war, sich im Heim zu verwirklichen und Berufstätigkeit allein dem Manne zuzustand. Interessant und dialektisch zu verstehen ist, daß die Rebellion gegen die Unterdrückung der Weiblichkeit, die sich in der Hysterie ihre Ausdrucksform suchte, durch totale Beschneidung der Weiblichkeit (Herausschneiden der Klitoris) von der Gesellschaft (dies waren damals hauptsächlich die Männer) in Vertretung durch Ärzte beantwortet wurde.

Nachdem Fräulein Bertha auf dem Wege der Gesundung war, konnte sie sich gesellschaftlich tabuisierter Arbeit zuwenden, die ihr vor der Krankheit nicht zu tun erlaubt schien. Zunehmende Arbeitsfähigkeit und Gesundung gingen dialektisch Hand in Hand, so daß sie eine auch im Beruf erfolgreiche und befriedigte Frau werden konnte.

FREUD ist daher fortschrittlich zu nennen, daß er einer Befreiungsbewegung theoretisch nachhalf.

Für den entfremdet Arbeitenden kann Beratung oder Therapie nie ohne Veränderung der krankmachenden sozialen Verhältnisse geschehen. Daher gehört dem Berater eine einflußreiche Stellung im Betrieb. Daß die Veränderung im Handreich einer Revolution erfolgen kann, nach der die Menschen die gleichen geblieben sind, wird hier nicht vertreten, sondern eher die Meinung, daß die Psychologie dazubeitragen kann, psychische Prozesse wie auch betriebliche Phänomene zu hinterfragen, um dann z.B. mittels psychoanalytisch orientierter Beratung den Einzelnen in dem jetzigen sozialen Verband zu stützen und gleichzeitig zu stärken, für Veränderung einzutreten.

Zusammenfassung

Aufgrund der allgemeinen gesellschaftlichen Entwicklung in den letzten Jahren, die sich nachträglich als relativ reformfreudig kennzeichnen läßt, hat sich in der Betriebs- bzw. Organisationspsychologie der Forschungsbereich Organisationsentwicklung in seiner Notwendigkeit stärker herausgebildet, der die zwei Ziele Humanisierung und Demokratisierung und andererseits die Erhöhung der Leistungsfähigkeit von Organisationen untersucht.

In dieser Arbeit hier hat das erste Ziel (Humanisierung und Demokratisierung) Priorität, ja es wird sogar als von einer Unvereinbarkeit zwischen den zwei Zielen ausgegangen (s. GEBERT, 1974). Andererseits müssen für die Durchsetzung der Humanisierungsbestrebungen gutgewillte Manager gefunden werden, und insofern müssen die realen Machtverhältnisse im Betrieb in die Theorie der Organisationsentwicklung mitgehen, daher kann trotz Unvereinbarkeitsvoraussetzung das zweite Ziel der Leistungssteigerung der Organisation strategisch nicht unbeachtet bleiben.

Immanent stellt sich hingegen das Problem nach der Legitimität der Einführung von etwas Neuem, hier der Psychoanalyse in die Betriebspsychologie, als gleich kompliziert dar. Auf welche Weise geschieht es anderswo? Es wird unterstellt, daß neue Ereignisse, sei es im Betrieb oder in der Wissenschaft, indem sie die alte Praxis beeinflussen, selbst als durch diese modifiziert neu erscheinen. Versuch und Irrtum heißt es in der Psychologie und heuristische Methode in der Philosophie. So sind auch schon spärliche Versuche mehr oder weniger implizit mit psychoanalytischen Begriffen in der Betriebspsychologie zu arbeiten, unternommen worden und eben solches Vorgehen kann in der psychoanalytischen Theorie

extrahiert werden, wenn z.B. über Arbeit reflektiert wird. Als heuristischer Versuch wird das Vorantasten an den zu bearbeitenden Stoff gesehen, indem er erstmal über syllogistische Beispiele strukturiert wird. Muß die stringente Beweisführung für die legitime Überführung eines Fachbereiches in den anderen übersprungen werden, soll wenigstens die Frage nach dem Sinn bzw. Nutzen solcher Unternehmung beantwortet werden können. Vorab läßt sich sagen, daß Betriebspsychologie und Psychoanalyse gezwungen werden, ihre Grundlagen zu reflektieren, ihr unterstelltes Menschenbild, denn dem Menschen wollten beide dienen und dessen 'Leiden' verringern. Dafür hat die Psychoanalyse eine oberflächlich zynisch ausschauende Methodologie entwickelt, die vorsieht, daß das Individuum erst einmal seinen Zustand und sich bejaht, als ihm zugehörig akzeptiert, um ihn dann im zweiten Schritt zu beheben, zu verändern. Diese Dialektik von Bewußtsein und Wirklichkeit gilt hier als Leitbild auch für Organisationserneuerung. Zuerst muß ein Problembewußtsein für das schmerzhaftes Ereignis bestehen und dafür ist das Annehmen des Jetzt-und-Hier Voraussetzung. Kritik an dem Kompromiß geschieht eigentlich nicht zu Unrecht, ist aber typisch für statisches Denken. In diesem Sinne ist auch die Kritik an der gewerkschaftlichen Politik der Mitbestimmung von kämpferischen ausländischen Arbeitnehmervertretungen abzuweisen. Einen Kompromiß kann man auch Synthese nennen. Psychische Krise bzw. Neurose hat den Stellenwert eines Kompromisses zwischen Triebanspruch und Umweltforderung, und Abwehrmechanismen wirken dabei stärkend konformistisch. Nachdem gemeinsame Grundlagen und implizite Hintergrundannahmen oder unausgesprochene Prämissen reflektiert worden

sind, ist eine naive Transponierung von Begriffen noch immer nicht erlaubt und bringt keinen Nutzen, weil bekannte Sachverhalte z.B. aus der Betriebspsychologie nur mit neuem Namen, mit einem psychoanalytischen, belegt werden, so keinen erweiterten Erklärungswert erlangt haben, wenn z.B. von Übertragung oder Abwehrmechanismen gesprochen wird, die funktional wie ein Etikett benutzt werden. Die gesellschaftliche Funktion solcher mehr oder weniger Krankheitsbegriffe ist eine stigmatisierende.

Der Sinnzusammenhang der Begriffe darf nicht zerstört werden und so ist die Verwendung von fremden Begriffen auch nur in einem sich deckenden Sinnzusammenhang legitim, der hier in dem Umfeld des sozialetischen Eigenanspruches beider Bereiche gesehen wird. Bei ARGYRIS ist das ausgewiesene Ziel seiner Bemühungen interpersonale Kompetenz, was bei FREUD Arbeits- und Genußfähigkeit heißt. Aber diese beiden Zielvorstellungen für einen neuen Interaktionszusammenhang fallen nur in einem abzusteckenden gesellschaftlichen Rahmen zusammen. Insofern gehört die Ausweisung des Standortes hier zum methodischen Problem.

Damit ist in etwa der theoretische Anspruch dieser Arbeit abgesteckt, die ihren Sinn nicht in sich selbst finden soll, sondern in einer betrieblichen psychoanalytisch orientierten Beratung. Praktische Beratung und theoretische Grundlegung sind nicht zu trennen und stellen vor neue Probleme praktischer und theoretischer Natur. Die Fülle der Probleme ist gewaltig und so konnten hier nur exemplarisch oder wie Kritiker sagen könnten, ekletische Probleme behandelt werden, aber konsequent ist das Gegenargument, daß im Sinne des heuristischen Suchens und dialektischen Denkens die Arbeit hier kein Ende finden kann.

L I T E R A T U R V E R Z E I C H N I S

- Alexander, F. Der neurotische Charakter
Intern. Ztschr., 1928, 14, 26-44
- Ansbacher, H. L. The significance of the socio-
economic status of the patients
of Freud and of Adler
Amer. Journ. psychotherapy,
1959, 13, 376-82
- Argyris, C. Personality and organization. The
conflict between system and the
individual
New York 1957
- Explorations in consulting-client
relationship
Human organization, 1961, 20, 121-33
- Interpersonal competence and organi-
zational effectiveness
Tavistock 1962
- Inte~~gr~~ating the individual and the
organization
New York 1964
- Organization and Innovation
Homewood, Ill. 1965a
- Explorations in interpersonal
competence, I/II
Journ. appl. behavioral science, 1965b,
1, 58-83/255-69
- Die Zukunft des gruppensystemischen
Laboratoriums
Gruppendyn. 1970, 1, 20-40
- Bahnsen, C. B. Gegenwärtige Strömungen in der psy-
chosomatischen Forschung und Skizzie-
rung eines komplementären theoretis-
chen Modells
in D. Gross: Therapie über das Nerven-
system, Bd. 6, Stgt 1967

- Baldamus, W. Gerechter Lohn
Volkswirtschaftliche Schriften Nr. 53
Bln 1960
- Balint, M. & Emnid Psychotherapeutische Techniken in
der Medizin
Mchn o.J.
- Bandura, A. Principles of behavior modification
New York 1969
- Baran, P. A. Unterdrückung und Fortschritt
Ffm 1966
- Beardslee, Betty, J. The learning of two mechanisms of
defense Unpubl. Diss. Univ.
Michigan 1955
zit. in Miller & Swanson: Inner conflict and defense
New York 1960, 256-71
- Bell, D. Notes on work
Encounter, 1954, June, 3-15
- Berndt, Heide Zur Soziogenese psychiatrischer Erkrankungen. Familiendynamische Aspekte der Schizophrenieforschung in
Mitscherlich, A., Brocher, T., v.
Mehring, O. & Horn, K. (Hrsg.):
Der Kranke in der modernen Gesellschaft
Köln, Bln 1967
- Bernfeld, S. Sozialismus und Psychoanalyse
1926 in Gente, H.P.: Marxismus
Psychoanalyse
Sexpol, Bd. 1
Ffm 1970
- Blauner, R. Extent of satisfaction: A review
of general research
in Costello, T.W. & Zahlkind, S.S.:
Psychology in administration
Englewood Cliffs 1963
- Blocher, D. H. The dilemma of counselor identity
Tennyson, W. W. Journ. counseling psychol.,
Johnson, R. H. 1963, 10, 344-49

- Bloom, B. S. Stabilität und Veränderung menschlicher Merkmale
Weinheim, Basel 1974
- Blum, G. S. Psychoanalytic theories of personality
New York, Toronto, London 1953
- Defense preferences among university students in Denmark, France, Germany and Israel
Journ. proj. techn. personality assessment,
1964, 28, 13-19
- Bobbitt, H. R. jun. Defense mechanismen as an alternate explanation of Herzberger's motivator-hygiene results
Behling, O. Journ. appl. psychol.,
1972a, 56, 24-27
- In 'defense' of defense mechanisms: a reply to Locke's comments
Journ. appl. psychol.,
1972b, 56, 299-300
- Bochenski, J. M. Die zeitgenössischen Denkmethoden
Bern, Mohn 1954
- Boettcher, A. Die Schwierigkeit, zeitgenössisch zu sein
Kursbuch,
1968, 14, 100-108
- Bohnen, A. Interessenharmonie und Konflikt in sozialen Austauschbeziehungen.
Zur ökonomischen Perspektive im sozialpsychologischen Denken.
in Albert, H. (Hrsg.): Sozialtheorie und soziale Praxis
Meisenheim 1971
- Brandis, W. & Social class, language and communication
Henderson, D. London 1970

- Brown, R. Models of attitude change
in Brown, R. et al. (Hrsg.): New
directions in psychology I,
New York 1962
- Bugental, J. F. T. The search for authenticity
New York 1965
- Caruso, I. A. Soziale Aspekte der Psychoanalyse
Stgt 1962
- Coché, E. Abwehrmechanismen und Verhalten in
Gruppen
Gruppenpsychotherapie und Gruppendyn.
1969, 3, 2-10
- Cohen, A. R. Experimental effects of ego-defense
preference on interpersonal realtions
Journ. abnorm. soc. psychol.,
1956, 52, 19-27
- Cohn, Ruth, C. Themenzentrierte interaktionelle
Methode
Gruppenpsychotherapie und Gruppendyn.
1970, 3, 251-59
- Living-Learning encounters.
The theme-centered-interactional method
in Blank, L. & Gottsegen, G.B. und M.G.:
Confrontation: Encounters in self and
interpersonal awareness. Confrontation
New York 1971
- Costello, T. W. Psychology in administration. A research
Zalkind, S. S. orientation
Englewood Cliffs 1963
- Daim, W. Die kastenlose Gesellschaft
Mainz, Mchn 1960
- Daniel, W. W. Industrial behavior and orientation
to work - a critique
Journ. management studies,
1969, 6, 366-75

- Dickson, W. J. An approach to the human factor in
work relation
in Dickson, W. J. (ed.): The new
industrial relations
New York 1948
- Dingler, H. Grundlagen der Naturphilosophie, 1913
Darmstadt 1967
- Downs, A. Ökonomische Theorie der Demokratie
Tübingen 1968 (1957)
- Duhm, D. Angst im Kapitalismus
Hagen 1972
- Easton, D.
Hess, R. The child's political world
Mid-west journal of political science,
1962, 6, 229-46
- Engels, F. Der Ursprung der Familie, des Privat-
eigentums und des Staats, 1884
in Marx, K. & Engels, F.: Ausgewählte
Schriften in zwei Bänden,
Bln 1968
- Erasmus, Ch. J. Work pattern in a mayo village,
Mexiko Amer. anthropologist,
1955, 57, 322-33
- Felton, J. S. Emotional health in industry
Journ. occup. med.
(Chicago), 1967, 9, 439-48
- Fenichel, O. The psychoanalytic theory of neurosis
New York 1945
- The counter-phobic attitude
in Fenichel, H. & Rapaport, D.:
The collected papers of Otto Fenichel,
II
Ldn 1954, S. 164, 168
- Ferenczi, S. Hysterische Materialisationsphänomene,
Gedanken zur Auffassung der hysteri-
schen Konversion und Symbolik, 1919,
Bd. III
in Bausteine zur Psychoanalyse
Stgt, Bern 1964

- | | |
|--------------------------------|--|
| Foot, N. N.
Cottrell, L. S. | Identity and interpersonal competence
Chicago 1955 |
| Frege, G. | Funktion, Begriff, Bedeutung
Göttingen 1966 |
| Freud, Anna | Das Ich und die Abwehrmechanismen
Mohn 1936, o.J. |
| Freud, M. | Sigmund Freud: Man and father
New York 1958 |
| Freud, S. | Die Traumdeutung/Über den Traum
GW II-III, 1900-01 (London, Imago Pub.Co) |
| - | Quellen der infantilen Sexualität,
1905 in 'Werke aus den Jahren 1904-05'
GW V |
| - | Psychoanalytische Bemerkungen über
einen autobiographisch beschriebenen
Fall von Paranoia, 1911 |
| - | Das Interesse an der Psychoanalyse,
1913
in 'Werke aus den Jahren 1909-13'
GW VIII |
| - | Totem und Tabu
GW IX, 1913 |
| - | Zur Einführung des Narzißmus, 1914 |
| - | Zeitgemäßes über Krieg und Tod, 1915
in 'Werke aus den Jahren 1913-17'
GW X |
| - | Das menschliche Sexualleben, 1917a |
| - | Gesichtspunkte der Entwicklung und
Regression. Ätiologie, 1917b
in 'Vorlesungen zur Einführung in
die Psychoanalyse'
GW XI |
| - | Wege der psychoanalytischen Therapie,
o.J.
in 'Werke aus den Jahren 1917-20'
GW XII |

- Freud, S. Massenpsychologie und Ich-Analyse, 1921
- Der Realitätsverlust bei Neurose und
 Psychose, 1924
 in 'Jenseits des Lustprinzips/Massen-
 psychologie und Ich-Analyse/Das Ich
 und das Es'
 GW XIII
- Die Zukunft einer Illusion, 1927
- Das Unbehagen in der Kultur, 1930
 in 'Werke aus den Jahren 1925-31'
 GW XIV
- Über eine Weltanschauung, 1933
 in 'Neue Folge der Vorlesungen zur
 Einführung in die Psychoanalyse'
 GW XV
- Warum Krieg, 1932/33
- Der Mann Moses..., 1937b
- Die endliche und die unendliche
 Analyse, 1937a
 in 'Werke aus den Jahren 1932-39'
 GW XVI
- Gesamtregister, 1968
 GW XVIII, hrsg. v. L. Veszy-Wagner
- Friedmann, G. Zukunft der Arbeit
 Köln 1953
- Grenzen der Arbeitsteilung
 Ffm 1959
- Der Mensch in der mechanisierten
 Produktion
 Köln 1952
- Fromm, E. Autorität und Familie. Sozialpsy-
 chologischer Teil, 1936
 in Gente, H. P.: Marxismus Psycho-
 analyse Sexpol, Bd. I
 Ffm 1970
- The sane society
 New York 1955
 dt.: Der moderne Mensch und seine
 Zukunft
 Ffm 1960

- Fürstenau, P. Ich-Psychologie und Anpassungsproblem -
Eine Auseinandersetzung mit Hartmann, H.
Jahrbuch der Psychoanalyse III
Bern 1964
- Fuchs, W. et al. Lexikon zur Soziologie
Opladen 1973
- Gabel, J. Formen der Entfremdung
Ffm 1964
- Ideologie und Schizophrenie
Formen der Entfremdung
Ffm 1967
- Gebert, D. Organisationsentwicklung
Stgt, Bln, Köln, Mainz 1974
- Geiselberger, S. (Hrsg.) Schwarzbuch: Ausländische Arbeiter
Ffm 1972
- Gellman, W. Work as a psychologically common
core for social service
Jewish vocational service,
1959, 36, 219-24
- Gente, H.-P. (Hrsg.) Marxismus Psychoanalyse Sexpol, Bd. I
Ffm 1970
- Gibb, J. R. Climate for trust formation
in L. P. Bradford; J. R. Gibb &
K. D. Benne: T-Groupe theory and
laboratory method
New York 1964
z.T. in dt.: Das Vertrauensklima
in Bradford L. P.; Gibb, J. R. &
Benne K. D. : Gruppen-Training
Stgt 1972
- The effects of human relations training
in Bergin A. E. & Garfield S. L.:
Handbook of psychotherapie and
behavior change
New York 1970

- Goldthorpe, J. H.
Lockwood, D.
Bechhofer, F.
Platt, J. Affluence and the british class
 structur
 Sociol. Rev.,
 1963, 11, 133-163
- The affluent worker and the thesis
 of embourgeoisment: some preliminary
 research findings
 Sociology,
 1967, 1, 11-31
- The affluent worker in the class
 structure
 Cambridge 1969
- Der 'wohlhabende' Arbeiter in England
 Bd.I: Industrielles Verhalten und
 Gesellschaft
 Bd.II: Politisches Verhalten und
 Gesellschaft
 Mohn 1970
- Goldstein, S.
Gomberg, W. A Projective study of psychoanalytic
 mechanisms of defense Phil. Diss.
 Univ. Michigan,
 Ann Arbor 1952
- The paradox of mental health
 Journ. occupational medicine
 1967, 9, 239-43
- Gouldner, A. W. Patterns of industrial bureaucracy
 New York 1964
- Greenwald, H. Psychoanalytic profile of a factory
 Psychoanalysis,
 1957, 5, 27-37
- Habermas, J. Erkenntnis und Interesse
 Ffm 1968
- Theorie der Sozialisation
 Manuskript 1969
- Hartmann, H. Authority and organisation in German
 management
 Princetown 1959

- Hartmann, H. Ich Psychologie und Anpassungsproblem
Stgt 1960
- Heimann, Paula Preliminary notes on some defense
mechanismen in paranoid states
Intern. journ. psycho-anal.,
1952, 33, 181-95
- Hendrick, I. Work and the pleasure principle
Psychoanal. quart.,
1943, 12, 311-29
- Herzberg, F. Work and the nature of man
Cleveland 1966
- Hiebsch, H. Die Bedeutung des Menschenbildes für
die Theoriebildung in der Psychologie
Probleme und Ergebnisse der Psychologie
1960, 1, 5-29
- Hillmann, G. Zentralisierte Organisation und
Gruppenprozesse
Gruppendynamik,
1970, 2, 134-54
- Hofstätter, P. R. Gruppendynamik
Hmb 1957
- Hollingshead, A.
Redlich, F. Social class and mental illness
Wiby, New York 1958
- Holt, H.
Winick, C. Gruppenpsychotherapy with obese woman
Arch. gen. psychiat.,
1961, 5, 156-68
- Holt, H.
Salveson, M. E. Psychoanalytic contributions to an
operational research study of marketing
Operational res. quart.,
1960, 11, 151-61
- Holzkamp, K. Theorie und Experiment in der
Psychologie
Bln 1964
- Verborgene anthropologische Voraus-
setzungen der allgemeinen Psychologie
in Gadamer, H. G. & Vogler, P. (Hrsg.):
'Neue Anthropologie', Bd. 5, Psycho-
logische Anthropologie
Stgt 1973

- Houben, A. Klinisch-psychologische Beratung
Mchn, Basel 1975
- Horkheimer, M. Geschichte und Psychologie, 1932
in Kritische Theorie
Ffm 1968
- Horney, K. Neurosis and human growth
Norton 1950
- Hummel, H. J.
Opp, K. D. Die Reduzierbarkeit von Soziologie
auf Psychologie
Braunschweig 1971
- Jaques, E. The changing cultur of a factory
London 1951
- Social systems as a defense against
persecutory and depressive anxiety
in Klein, M.: New directions in psy-
choanalysis
New York 1955
- Disturbances in the capacity to work
Intern. journ. psychoanal. (London)
1960, 41, 357-67
- Jaspers, K. Marx und Freud
Der Monat,
1950, 3, 26, 141-50
- Wesen und Kritik der Psychotherapie
Mchn 1958
- Kleine Schule des Philosophischen
Denkens
Mchn 1965
- Johnson, A. M. et al. Studies in schizophrenia at the
Mayo Clinic II
Observation on ego functions in
schizophrenia
Psychiatry,
1956, 19, 143-48
- Jonas, F. Sozialphilosophie der industriellen
Arbeitswelt
Stgt 1960

- Jones, E. Das Leben und Werk von Sigmund Freud, Bd.I
Bern, Stgt 1962
- Kalivoda, R. Der Marxismus und die moderne
geistige Wirklichkeit
Ffm 1970
- Kelly, J. Executive defense mechanisms & games, II
Pers. admin.,
1968, July-Aug., 30-35
- The manager and the therapist, I
Pers. admin.,
1968, May-June, 30-36
- Kilian, H. Kritische Theorie der Medizin
Das Argument,
1970, 60, 87-104
- Klein, Melanie A contribution to the psychogenesis
of manic-depressive states
in Contributions to psychoanalysis
1921-45
London 1948
- The origins of transference
Intern. journ. psychoanal.,
1952, 33, 433-38
- On development of mental functioning
Intern. journ. psychoanal.,
1958, 39, 84-90
- Kluckhohn, C. Review
Psychosomat. med.,
1948, 10, 304-5
- Koch, U. Wie Ärzte sich selbst und ihre
Patienten sehen
Psychol. heute,
1975, 1, 13-17/76
- Kohut, H. Introspection, empathy and psychoanal.
Journ. amer. psychoanal. ass.,
1959, 7, 459-83
- Formen und Urformen des Narzißmus
Psyche,
1966, 20, 561-87

- Kohut, H. Die psychoanalytische Behandlung
narzistischer Personen
Psyche,
1969, 23, 321-48
- Kretzschmar, A. Der Arbeiter im Zerrspiegel der
bürgerlichen Soziologie
Dt. Ztschr. Phil.,
1973, 12, 1452-69
- Kris, E. Psychoanalytic exploration in art
New York 1952
- Kroner, B. Zur Ausgangssituation einer psycho-
logischen Friedensforschung
Das Argument,
1970, 60, Sonderband, 192-216
- Kuhn, T. S. Die Struktur wissenschaftlicher
Revolutionen
Ffm 1967 (1962)
- Künzli, A. Karl Marx. Eine Psychographie
Wien 1966
- Lantos, Barbara Work and the instincts
Intern. journ. psychoanal.
1943, 24, 114-19
- Metapsychological considerations on
the concept of work
Intern. journ. psychoanalysis
1952, 33, 439-43
- Laplanche, J. Marcuse und die Psychoanalyse
Bln 1970
- Laplanche, J. Das Vokabular der Psychoanalyse
Pontalis, J. E. Ffm 1972
- Leavitt, H. J. Organizational psychology
Bass, B. M. Ann. rev. psychol.,
1964, 15, 371-98
- Lehner, F. Utilitaristische Theorie - Das 'Neue'
Paradigma in der politischen Wissen-
schaft
Arbeitspapiere zur politischen Soz.
1973, 9, 1-59

- Leinfellner, W. Einführung in die Erkenntnis- und Wissenschaftstheorie
Mannheim 1967
- Levinson, H. Reciprocation: The relationship between man and organization
Admin. science quart.,
1964, 9, 370-90
- Loch, W. Die Krankheitslehre der Psychoanalyse
Stgt 1971
- Locke, E. A. In 'defense' of defense mechanism:
Some comments on Bobbitt & Behling
Journ. appl. psychol.,
1972, 56, 297-98
- Lockwood, D. The manual worker: affluence,
Goldthorpe, J. H. aspiration and assimilation
Unveröff. Manusk. vom Department
of applied economics sidwick avenue
Cambridge CB 39 DE o.J. (1971)
- Lorenz, K. Das sogenannte Böse
Wien 1963
- Vom Weltbild des Verhaltensforschers
Mchn 1968
- Lukacs, G. Geschichte und Klassenbewußtsein
Bln 1923
- Lustman, S. L. Psychische Energien und Abwehr-
mechanismen
Psyche,
1969, 3, 170-83
- Malinowski, B. Geschlecht und Verdrängung in
primitiven Gesellschaften
Reinbek 1970
- Mac Corquodale, K. On a distinction between intervening
Meehl, P. E. variables and hypothetical constructs
Psychol. rev.,
1948, 55, 95-107

- Marcuse, H. Über die philosophischen Grundlagen
des wirtschaftswissenschaftlichen
Arbeitsbegriffs, 1933
in Marcuse, H.: Kultur und Gesell-
schaft 2
Ffm 1965
- Aggressivität in der gegenwärtigen
Industriegesellschaft, 1956
in Marcuse, H.: Aggression und An-
passung in der Industriegesellschaft
Ffm 1969
- Das Verhalten der Psychoanalyse, 1963
in Marcuse, H.: Kultur und Gesell-
schaft 2
Ffm 1965
- Mayer, A. Die soziale Rationalisierung des
Industriebetriebes
Mchn, Düsseld'f 1951
- Persönlichkeit in einer industriali-
sierten Welt
Jahrbuch für Psychol. Psychotherapie
und med. Anthropol.,
1965, 13, 42-56
- Die Betriebspsychologie in einer
technisierten Welt
in Mayer, A. & Herwig, B.: Handbuch
der Psychologie, Bd. 9, Betriebspsy-
chologie
Göttingen 1970
- Mead, G. H. Geist, Identität und Gesellschaft aus
der Sicht des Sozialbehaviorismus, 1934
Ffm 1968
- Mc Gregor, D. The human side of enterprise
NY, Toronto, London 1960
- Mc Neil, E. B. Psychology and aggression in
Costello, T. W. & Zalkind, S. S.:
Psychology in administration. A re-
search orientation
Englewood Cliffs 1963

- Medawar, P. B. Die Einmaligkeit des Individuums
Ffm 1969
- Menzies, Isabel, E. P. A case-study in functioning of
social systems as a defense against
anxiety
Human Relations,
1960, 13, 95-121
- Miller, D. R. The study of conflict
Swanson, G. E. in Jones, M. R.: Nebraska symposium
on motivation, 1956
- Inner conflict and defense
New York 1960
- The changing american process, 1955
Glencoe, Ill. 1964
- Mitscherlich, A. Das soziale und das persönliche Ich
Kölner Ztschr. Soz., Sozialpsychol.,
1966, 18, 21-36
- Morin, P. Einführung in die angewandte Organi-
sationspsychologie
Stgt 1971
- Morse, N. C. The function and meaning of work and job
Weiss, R. S. Amer. soc. rev.,
1955, 20, 191-98
- Moser, U. Psychologie der Arbeitswahl und
der Arbeitsstörungen
Bern, Stgt 1953
- Neff, W. S. The rehabilitation workshop as a
therapeutic medium
Journ. jüdisch communal-service,
1959, 36, 225-31
- Psychoanalytic conceptions of the
meaning of work
Psychiatry,
1965, 28, 324-33

- Neidhardt, F. Schichtenspezifische Vater- und Mutterfunktion im Sozialisationsprozeß
Soz. Welt,
1965, 4, 339-48
- Schichtbedingte Elterneinflüsse im Erziehungs- und Bildungsprozeß der heranwachsenden Generation
Bundesministerium für Familie und Jugend,
Bad Godesberg 1967
- Neuberger, C. Theorien der Arbeitszufriedenheit
Stgt, Bln, Köln, Mainz 1974a
- Messung der Arbeitszufriedenheit
Stgt, Bln, Köln, Mainz 1974b
- Oberndorf, C. P. Results of psycho-analytic therapy
Intern. journ. psychoanal.,
1943, 24, 107-14
- Psychopathology of work
Bull. Menninger Clinic,
1951, 15, 77-84
- Parson, S.T. Das Vatersymbol: Eine Bewertung im Lichte der psychoanalytischen und soziologischen Theorie, 1954
in Parsons, S.T.: Sozialstruktur und Persönlichkeit
Ffm 1968
- Sozialstruktur und Persönlichkeitsentwicklung: Freuds Beitrag zur Integration von Psychologie und Soziologie, 1958
in Parsons, T.: Sozialstruktur und Persönlichkeit
Ffm 1968
- Einige theoretische Betrachtungen zum Bereich der Medizinsoziologie, 1968
in Parsons, T.: Sozialstruktur und Persönlichkeit
Ffm 1968

- Preller, L. Wandel der Arbeit heute
in Bitter, W.: Mensch und Automation
Stgt 1966
- Reider, N. A type of transference to institutions
Bull. Menninger Clinic,
1953, 17, 58-63
- Richter, H. E. Eltern, Kind und Neurose
Reinbek 1969
- Patient Familie
Reinbek 1970
- Ricoeur, P. Die Interpretation. Ein Versuch
über Freud
Ffm 1969
- Riesman, D. Individualism reconsidered
New York 1955
- Rogers, C. R. The interpersonal relationship:
The core of guidance
Harvard educational rev.,
1962, 32, 416-29
- Toward a science of the person
in Warr, T. W. (ed.): Behaviorism and
Phenomenology
Chicago 1964
- Freedom to learn
Columbus, Ohio 1969
- On encounter groups
New York 1970
- Roheim, G. Psychoanalysis and anthropology
New York 1950
- Rosenzweig, S. An experimental study of 'repression'
with special reference to need-persis-
tive and ego-defensive reactions
Journ. exp. psychol.,
1943, 32, 64-94

- Roy, D. Efficiency and 'the fix': informal intergroup relations in a piece work machine shop
Amer. Journ. soz.,
1954, 60, 255-60
- Rubinstein, S. L. Sein und Bewußtsein
Bln 1962
- Sachs s. Report of a Panel discussion in Felton, J. S.: Emotional health in industry
Journ. occup. med.,
1967, 9, 439-48
- Salomon, G. Historischer Materialismus und Ideologienlehre I
in Salomon, G.: Jahrbuch f. Soz., Bd. II,
Karlsruhe 1926
- Sandkühler, H. J. Freud und der Marxismus. Die Entdeckung der Zukunft im Vergangenen
Bogawus Ztschr. Lit., Kunst, Phil,
1965, 4, 9-13
- Schafer, R. The mechanism of defense
Intern. Journ. psychoanal.,
1968, 49, 49-61
- Schmidl, F. Freud's sociological thinking
Bull. Menninger Clinic,
1952, 16, 1-13
- Schmidt, E. Vem dient die Hochschule?
betrifft erziehung,
1975, 5, 16-18
- Schneider, H. Ironie und Abwehr
Psychother. Psychosom.,
1967, 15, 326-38
- Schneider, P. Die Frauen bei Bosch
Kursbuch
1970, 21, 83-109

- Sopp, H. Was der Mensch braucht. Erfüllung und Versagen im Beruf
Mchn 1962, o.J.
- Sternberg, F. Marxismus und Verdrängung, 1932
in Gente, H.-P.: Marxismus Psychoanalyse Sexpol, Bd. 1
Ffm, Hmb 1970
- Sullivan, H. S. Psychiatry: Introduction to the study of interpersonal relations
in MULLAHY, P. (ed.): A study of interpersonal relations: New directions to psychiatry
New York 1949
- Tensions interpersonal and international: a psychiatrist's view
in Cantrill, H. (ed.): Tensions that cause wars
Urbana 1950
- Swanson, G. E. Determinants of the individual's defense against inner conflicts, 1961
in Glidewell, J. C. (ed.): Parental attitudes and child behavior
Springfield, Ill. 1961
- Thomas, K. Die betriebliche Situation der Arbeiter
Stgt 1964
- Analyse der Arbeit
Stgt. 1969
- Tucker, R. Karl Marx. Von der Philosophie zum Mythos
Mchn 1963
- Usteri, A. Pflanzenskizzen
Dresden 1935
- Vetter, O. (Hrsg.) Humanisierung der Arbeit als gesellschaftspolitische und gewerkschaftliche Aufgabe
Ffm, Köln 1974
- Vilmar, F. Menschenwürde im Betrieb
Reinbek 1973
- Vroom, V. H. Work and motivation
New York 1964

- Wälder, R. Das Prinzip der mehrfachen Funktion
Intern. Ztschr. Psychoanal.,
1930, 16, 285-300
- Wassermann, I. Letter to the editor
Amer. Journ. psychotherapy,
1958, 12, 623-27
- Wells, H. K. Weder materialistisch noch dialektisch
Period. wiss. Sozial.,
1959, 14, 55-64
- White, R. W. Competence and the psychosexual
stages of development
in Jones, R.: Nebraska symposium on
motivation, 1959
- Sense of interpersonal competence
in White, R. W. (ed.): The studies
of lives
New York 1963
- Whyte, W. H. The wives of management
Fortune,
1951, 44, 86-87/204/206-208/210/213
- Wilensky, J. & H. Personnel counselling: The Hawthorne
case
Amer. Journ. sociol.,
1951, 3, 265-80
- Wilmer, H. A. Transference to a medical center
California medicine,
1962, 96, 173-80
- Wulff, E. Psychoanalyse als Herrschafts-
wissenschaft?
Kursbuch
1972, 29, 1-22
- Wulff, E.
alias Alsheimer, G. W. Vietnamesische Lehrjahre
Ffm 1968
- Wyss, D. Die tiefenpsychologischen Schulen von
den Anfängen bis zur Gegenwart
Göttingen 1966 (1961)
- Zweig, F. The british worker
Ldn 1952

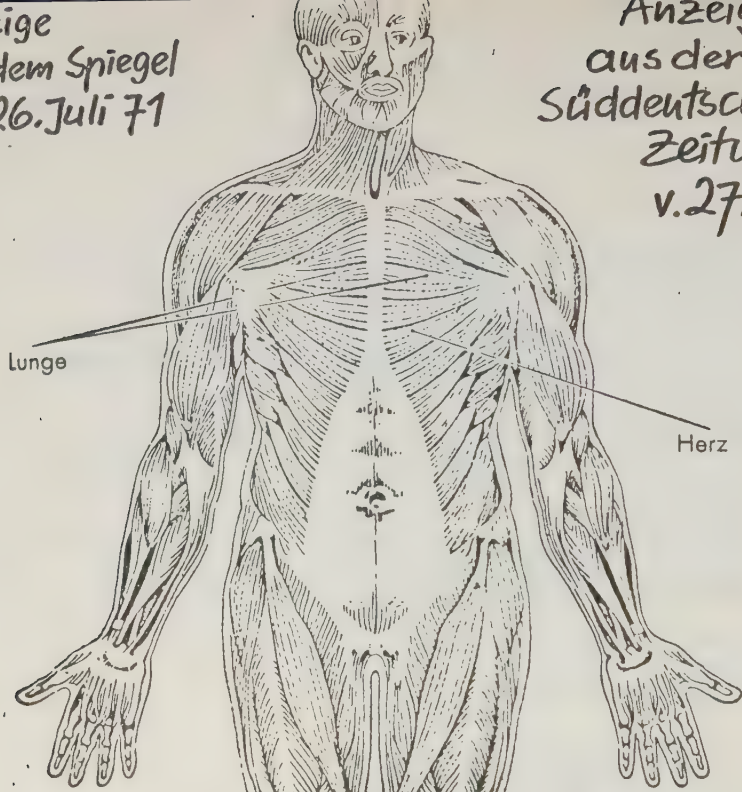
- 207 -

A n h a n g

1. Anzeige der Firma COLT
2. Titelseite eines Buches

Anzeige
aus dem Spiegel
vom 26. Juli 71

Anzeige
aus der
Süddeutschen
Zeitung
v. 27. 7. 71



Der Arbeiter.

Der Arbeiter ist eine Modifikation des Menschen. Seine besondere Konstitution (Muskelkraft) befähigt ihn, unmittelbar an Produktionsprozessen teilzunehmen.

Allerdings ist auch er – wie jeder andere Mensch – sehr stark von äußeren Einflüssen abhängig. Insbesondere löst seine Leistungsfähigkeit stark nach, wenn:

- a) die Lufttemperatur über 25° C steigt oder unter 12° C sinkt,
- b) die Luftbewegung weniger als 0,2 m/sec. beträgt,
- c) die Luftbewegung mehr als 1 m/sec. beträgt,
- d) die Luftfeuchtigkeit mehr oder weniger als durchschnittlich 50% beträgt,
- e) der Sauerstoffgehalt der Luft unter 23% (normal) abfällt.

Die Folgen sind Ermüdungserscheinungen, starke Konzentrationsschwächen, erhöhte Ausfallquoten infolge Krankheit usw.

Das heißt:

Sollten a), b), c), d) oder e) oder gar alle fünf Punkte in Ihrem Unternehmen zutreffen, dann müssen Sie mit Unzufriedenheit und Verlusten der möglichen Produktivität Ihrer Arbeiter rechnen. Wir empfehlen Ihnen in diesem Fall dringend einen COLT-Lüftungsspezialisten.

COLT International GmbH, Industrielle Lüftungstechnik
419 Kleve, Postfach 328

Tel.: (02821) 3016*, Telex: 0811867

People work better in COLT conditions. **COLT International**

Das COLT software-Programm:
Problemanalysen und -lösungen für alle industriellen Lüftungs-, Feuchtigkeits- und Feuerentlüftungsanlagen.

Das COLT hardware-Programm:

Anlagen zur natürlichen, mechanischen und zur Feuerentlüftung. Heiz- und Luftfilterelemente.
COLT ist Lüftungsspezialist für die Industrie. COLT-Beratungsstellen in Hamburg, Bremen, Hannover,
Darmstadt, Düsseldorf, Köln, Frankfurt, Bad Kreuznach, Stuttgart, Nürnberg und München.

HELLMUT SOPP

Was der Mensch braucht...

**Erfüllung
und Versagen
im Beruf**

Aus dem Inhalt:

Arbeitsplatz und Wohlbefinden

Psychologie in der Arbeitswelt

Die Bedeutung der Arbeitsmoral

Seelenbilanz und Lebensleistung

Grundsehnüchte des Menschen

Der Wille zur Leistung

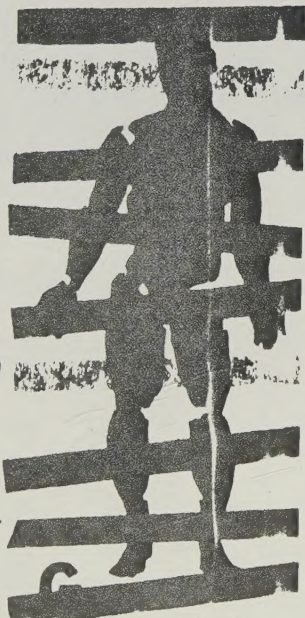
Geld und Geltung

Die Freiheit

Die Jugend hat es immer schwer

Wunsch und Wirklichkeit

Die Macht des Wortes



Lebenslauf

Am 4.1.1943 wurde ich in Berlin geboren.

Mein Vater war Graveur, meine Mutter Kontoristin und später selbständig.

Grundschule und Oberschule besuchte ich in Berlin.

Eine Lehre als Technische Zeichnerin und spätere

Berufstätigkeit absolvierte ich bei der AEG.

Ab 1965 studierte ich Psychologie, Philosophie, Soziologie und Pädagogik bis zum Vordiplom in Psychologie an der Freien Universität Berlin. Danach setzte ich ab 1970 das Studium an der Universität München fort und legte 1972 die Diplomprüfung ab.

Prof. Dr. A. Mayer, der mich schon bei meiner Diplomarbeit unterstützt hatte, regte auch die vorliegende Dissertation an, die 1975 angenommen wurde.

